



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BARBULA**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA SECTOR DE  
CONSUMO MASIVO, UBICADA EN VALENCIA ESTADO- CARABOBO.**

**Autores:**  
**Díaz Fabiola**  
**Villasmil Dilmaris**

**Bárbula, Abril 2016**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BARBULA**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA SECTOR DE  
CONSUMO MASIVO, UBICADA EN VALENCIA ESTADO- CARABOBO.**

**Tutor: Juan Montserrat**

**Línea de Investigación: Sistemas Productivos  
Y Organización del Trabajo**

**Bachilleres:**

**Díaz Fabiola  
Villasmil Dilmaris**

Trabajo de Grado presentado para optar al título  
de Licenciado en Relaciones Industriales

**Bárbula, Abril 2016**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**



**CONSTANCIA DE ACEPTACION**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA SECTOR DE  
CONSUMO MASIVO, UBICADA EN VALENCIA ESTADO- CARABOBO.**

**TUTOR:**  
**Juan Montserrat**

**Acepta de acuerdo al Estatuto del Profesor Universitario la tutoría del  
Trabajo de Ascenso a la Categoría de Asistente Escuela de Relaciones  
Industriales.**

**Profesor: Juan Montserrat**

**C.I: \_\_\_\_\_**

**Bárbula, Febrero 2016**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**



**VEREDICTO**

Nosotros, los miembros del jurado designado para la evaluación de Trabajo de Grado titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA SECTOR DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN VALENCIA ESTADO-CARABOBO**, presentado por las bachilleres: Díaz Natera, Fabiola del Valle C.I V-19.481.646 y Villasmil Villasmil, Dilmaris del Carmen C.I V-19.666.434, para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerados como:

En Bárbula, a los                      días del mes de                      de 2016.

<b>Apellidos</b>	<b>Nombres</b>	<b>C.I</b>	<b>Firma</b>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

## **DEDICATORIA**

A mis padres por haberme brindado todo su apoyo incondicional para lograr todas las metas que me propuse, por enseñarme a ser una persona llena de valores y virtudes que me hicieron crecer a nivel personal y profesionalmente.

A mi esposo que es parte esencial de mis días, por ofrecerme todo su amor, por recorrer este camino a mi lado, llenándome de felicidad en los momentos difíciles.

A mi abuela quien fue parte esencial de mi vida y por la que luche para lograr este gran sueño, que aunque ya no esté presente sigo creciendo, sigo manteniéndola orgullosa y sé que siempre me acompaña.

A todos esos compañeros que se volvieron amigos únicos como mi compañera y amiga Dilmaris Villasmil que me brindaron momentos llenos de felicidad, de tristeza, de enseñanza, de diversión y por haberme acompañado en todo este camino que tan maravilloso y único como es la vida universitaria.

A mis profesores que cada uno se supo ganar un pedacito de mi corazón, convirtiendo sus historias en anécdotas llenas de enseñanzas y por haberme brindado ese mar de conocimientos que hoy me vuelve toda una profesional.

A la empresa que me brindó la oportunidad de realizar este excelente trabajo de investigación, que en lo personal represento una maravillosa experiencia llena de muchas enseñanzas, rodeada de personas increíbles que te hacía crecer, motivarte e inspirarte a seguir este camino y vencer cualquier obstáculo.

Fabiola Díaz

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por su amor único por la crianza que me dieron y por esos hermosos valores que me inculcaron, que fueron muy sabios porque hoy me permiten estar aquí para ser mejor persona cada día y los cuales me impulsan a lograr mis metas.

A mi adorada hija, especialmente a ella pues es mi motivo más grande y bello para seguir adelante, es la que me alienta y la que me impulsa a lograr todo lo que me propongo, ella es mi todo.

A mi querido esposo, por llegar a mi vida para darle un giro inesperado y acompañarme en este camino, por la felicidad que me ha regalado, por su apoyo incondicional, por confiar siempre en mí y en lo que puedo lograr, y por esas palabras de aliento en los momentos duros.

A mi hermana, por ser mi única hermanita y por acompañarme en este recorrido de la vida siempre tratando de buscar soluciones a nuestros problemas y a nuestras diferencias.

A mi amiga, compañera de tesis y de carrera, Fabiola Díaz por acompañarme en esta hermosa carrera por el apoyo y por siempre contagiarme su optimismo.

A mis amigos y compañeros de clase, y especialmente a aquellos que me dejaron conocimientos y herramientas muy valiosas tanto en lo profesional como en lo personal, aquellos que me brindaron una mano amiga, que me hicieron reír y que me brindaron momentos de alegría pero también de tristeza momentos únicos y propios de la hermosa vida universitaria gracias por tan valiosos e inolvidables recuerdos.

Dilmaris Villasmil

## RECONOCIMIENTOS

Principalmente a Dios por haber escuchado todas mis oraciones, por muchas veces brindarme la fortaleza para seguir adelante y superar muchos temores e inseguridades enfrentando todos los retos y por haberme brindado mucha salud.

A mi padre por ser mi guía para elegir tan maravillosa carrera y a mi madre por todo su apoyo incondicional, por brindarme su paciencia y amor único.

A mi esposo amado porque compartió toda esta etapa conmigo y se volvió mi soporte, mi felicidad y mi orgullo al demostrar tanta tolerancia y respeto para ir de la mano conmigo.

A mi tutor Juan Monserrat que desde que tuve la oportunidad de estar en sus clases me brindo conocimientos infinitos y únicos, debido a la seguridad y convicción que brinda a través de su metodología.

A mis profesores por ser cada uno parte de este gran rompecabezas de conocimientos que han formado con tanta sabiduría.

A esta empresa de la cual mi corazón sigue siendo de cada uno de ustedes, por haberme brindado la oportunidad de pertenecer a este maravilloso equipo y por hacerme crecer y poner en práctica todos estos conocimientos que me hacen amar cada día más esta profesión tan maravillosa.

Fabiola Díaz

## **RECONOCIMIENTOS**

A Dios, primeramente por permitirme estar aquí, por la vida que tengo, por su infinito amor, por escuchar mis oraciones y porque sin él no somos nada.

A mis padres, porque gracias a ellos estoy aquí por su valiosa labor pero muy especialmente a mi madre por su gran esfuerzo, sacrificio y dedicación para conmigo.

A mi esposo, por su apoyo incondicional, por creer y confiar en mí, en mis capacidades siempre, por su amor.

A todos esos profesores, que dejaron un aprendizaje muy provechoso, bonito e imborrable en mi memoria.

A la empresa objeto de estudio, por el apoyo y la colaboración brindada para hacer posible este trabajo de investigación.

Al personal que labora en mi querida facultad FACES, pues gracias a ellos con su esfuerzo y dedicación hacen posible el funcionamiento de ésta, porque ponen un granito de arena siempre para apoyar la educación y el futuro del País a pesar de los obstáculos.

Dilmaris Villasmil



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA SECTOR DE  
CONSUMO MASIVO, UBICADA EN VALENCIA ESTADO- CARABOBO.**

**Autores:**

Díaz Fabiola

Villasmil Dilmaris

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se centró en Diagnosticar el Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa del sector consumo, ubicada en el Estado Carabobo, la cual se llevó a cabo en el departamento de operaciones, la investigación se realizó bajo un entorno de tipo descriptivo, que busco determinar las fortalezas, debilidades y factores que influyen en el desempeño laboral, utilizando como indicadores el rendimiento, la toma de decisiones, la motivación, las competencias, el liderazgo y la cultura organizacional. Se trabajó con una población de veinte trabajadores, utilizando como técnica la entrevista y como instrumentos el cuestionario, el cual arrojó un 89% de confiabilidad, comprendía 27 preguntas y cinco opciones de respuesta, el presente instrumento contó con la técnica de validación de Juicio de Experto conformado por el Profesor Juan Montserrat, la Profesora Glenda Escalante y el Profesor Anderson Hernández. En la investigación se determinó que el desempeño laboral se encuentra afectado en este departamento por el clima organizacional y por la falta de personal que hace notar desmotivación, descontento e incremento de las responsabilidades y tareas a realizar.

**Palabras claves:** Desempeño, motivación, conducta, cambios, trabajo en equipo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA SECTOR DE  
CONSUMO MASIVO, UBICADA EN VALENCIA ESTADO- CARABOBO.**

**Autores:**

Díaz Fabiola

Villasmil Dilmaris

**RESUMEN**

This research focuses on Diagnosing the organizational climate and its impact on job performance of workers of a company in the consumer sector, located in Carabobo State, which took place in the department of operations research I conducted under an environment of descriptive, which seek to determine the strengths, weaknesses and factors influencing job performance, using performance indicators, decision making, motivation, skills, leadership and organizational culture. We worked with a population of twenty workers, using technique interview and as instruments the questionnaire, which showed a 89% confidence level, comprising 27 questions and five response options, this instrument had the technical validation Trial expert comprised Professor Juan Montserrat, Escalante Professor and Professor Glenda Anderson Hernandez. The investigation determined that job performance is affected in this department by the organizational climate and the lack of staff notes demotivation, discontent and increased responsibilities and tasks.

**Palabras claves:** Performance, motivation, behavior changes, teamwork.

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	v
Reconocimiento	vii
Resumen	viii
Índice de Cuadros	xiii
Índice de tablas	xiv
Índice Figuras	xv
Introducción	xvi
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	18
Objetivo de la Investigación	24
Justificación de la Investigación	25
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes	28
Referentes Teóricos	30
Teoría de las Necesidades	30
Teoría de la Organización	34
Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert	37
Teoría de las Relaciones Humanas.	39
Teoría de las Expectativas	40
Bases Teóricas	42
Clima Organizacional	42
Importancia de Clima Organizacional	45
Dimensiones del Clima Organizacional	46
Tipos de Clima Organizacional	49
Comportamiento Organizacional	52
Desempeño Laboral	53
Cultura Organizacional	55
Condiciones de un Clima Laboral Favorable	56
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLOGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación	59
Estrategia Metodológica	60
Colectivo a Investigar	61

Técnica e Instrumentos de Recolección de Información	63
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>	71
<b>CAPITULO V</b>	
<b>CONCLUSION Y RECOMENDACIONES</b>	94
<b>LISTA DE REFERENCIA</b>	97

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Cuadro Técnico Metodológico	65

## INDICE DE TABLAS

<b>Tablas N°</b>	<b>Pág.</b>
1.- Dimensión Rendimiento	71
2.- Dimensión Toma de Decisiones	75
3.- Dimensión Motivación	78
4.- Dimensión Competencia	83
5.- Dimensión Liderazgo	86
6.- Dimensión Cultura Organizacional	89

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figuras N°</b>	<b>Pág.</b>
1.- Pirámide de Jerarquización de las Necesidades de Maslow	33
2.- Teoría de las Expectativas	41

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito de las organizaciones actualmente, el clima representa un factor importante tanto para el desarrollo de las actividades laborales y procesos productivos así como también para las personas que las realizan y que dan vida a la organización y su funcionamiento. En efecto, el clima organizacional se refiere a todas las características y propiedades que los trabajadores perciben del ambiente en el que se desempeñan, pero también las condiciones de trabajo que las mismas organizaciones brindan a sus empleados, las cuales pueden ser determinantes para el comportamiento de las personas dentro de las empresas.

Por ello, es conveniente para cualquier organización hoy en día propiciar un clima laboral favorable a sus colaboradores, que les permita un buen desempeño de sus funciones, y de ésta manera contribuir con el logro de las metas organizacionales, a través de la productividad y eficiencia en todos sus procesos.

El presente trabajo de investigación pretende estudiar el clima organizacional y las relaciones que existen entre los trabajadores del departamento de operaciones de una empresa de consumo masivo ubicada en Valencia. De esta forma, y con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, el trabajo está estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I, denominado El Problema el cual está conformado por el planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos y la justificación de la investigación.

El capítulo II, representado por el Marco Teórico está compuesto por los antecedentes, referentes teóricos y las bases teóricas mediante los cuales se fundamenta la presente investigación.

El capítulo III, designado como el Marco Metodológico, donde se describe la naturaleza de la investigación, estrategia metodológica, colectivo a investigar representado por la población y muestra, instrumento y técnicas de recolección de datos a través del cuadro técnico metodológico y la validez y confiabilidad del instrumento.

El capítulo IV, constituido por el Análisis e Interpretación de los Datos, el cual manifiesta los resultados obtenidos después de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, dichos resultados se procesan y se presentan en gráficos con sus respectivos análisis por dimensión.

Finalmente, se encuentra el capítulo V, en el cual se establecen las conclusiones y recomendaciones generadas, partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, con el fin de mejorar el clima existente en la organización. Seguidamente, se encuentran también la lista de las referencias bibliográficas y los correspondientes anexos que sustentan la investigación.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema.**

A través de los años, el concepto de organización ha sido transformado de acuerdo a la visión que ha tenido el hombre acerca de lo que iba a ser el campo laboral al cual se estaba adentrando; es por esto que desde un principio fue una estructura, representada por un individuo que tenía el poder para tener bajo su mando a un conjunto de personas dispuestas a realizar una serie de actividades, que les permitía obtener retribuciones económicas para satisfacer sus necesidades. Actualmente, las organizaciones están representadas por lo que se conoce, como el recurso humano o el capital intelectual, que no es otra cosa que, un grupo de personas que trabajan en conjunto y de manera interrelacionada para el logro de un fin común.

Así mismo, las organizaciones han sido definidas de forma distinta de acuerdo al paradigma de muchos autores; para Reyes (1994; 276), la organización “es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. Es decir, que las organizaciones constituyen un entorno laboral, donde influyen elementos y factores complejos, y cambiantes asociados al clima o ambiente de trabajo, los cuales determinan los procesos de gestión en la organización, y determinan las percepciones que el trabajador tiene del medio laboral.

En efecto, el clima organizacional, representa el ambiente en que se desenvuelve el conglomerado de personas que forman parte de la organización, y que participan en los distintos procesos que se llevan a cabo, de este modo suministran la información inherente a ellos, lo cual le permite identificar una percepción de su entorno, y en consecuencia determinar sus comportamientos, además de aportar la retroalimentación necesaria para conducir a cambios previamente planeados e influir en el comportamiento organizacional.

De este modo, el clima laboral va unido a una serie de factores que son el resultado de la realización de sus operaciones, y ellos son la productividad, la satisfacción, el ausentismo y la adaptabilidad, dichos factores se proyectan en base a las necesidades de cada miembro, lo que genera una relación entre empresa- trabajador- ambiente de trabajo, en la cual se pueden obtener como resultado de los distintos procesos, efectos favorables tanto para la empresa (logro de objetivos organizacionales, rendimiento profesional, entre otros), como para los trabajadores a través de la satisfacción laboral e incluso el logro de los objetivos individuales.

En este sentido, se encuentran una serie de definiciones que argumentan lo anterior; De hecho, Ekvall (1983) citado por Chiang, Martin y Núñez (2010) dice:

El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones. (p. 25).

Por lo tanto, es necesario hacer referencia a que el clima laboral está más orientado a la percepción de cada individuo, dejando a un lado la organización como una cultura, una estructura o una relación laboral, y que puede ir unido a un proceso de integración del individuo. Así también, Tagiuri (1968) citado por Chiang, Martin y Núñez (2010) fundamenta su definición en lo siguiente:

El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente que es experimentada por sus habitantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto en particular de características (o atributos) del ambiente... Finalmente, el clima es algo fenomenológicamente exterior al individuo, pero este contribuye a su naturaleza y tiene consecuencias directas sobre el comportamiento al actuar sobre sus actitudes y expectativas. (p. 23).

En base a lo citado anteriormente, se tiene que el clima organizacional va más allá de una percepción colectiva e individual que puedan tener los trabajadores sobre la organización, puesto que repercute en aspectos y resultados importantes en la organización como el comportamiento, la productividad, la satisfacción y el desempeño laboral.

De allí que, en la empresa objeto de estudio ubicada en Valencia Estado Carabobo, es una Empresa del sector de consumo masivo dedicada a la elaboración de productos para el consumo humano distribuidos a nivel nacional.

La organización tiene como misión ser el proveedor y productor más competitivo de productos alimenticios, líderes del mercado venezolano con calidad y servicio, contribuyendo así al bienestar de su gente, sus familias y el medio ambiente; a través de los valores de la Compañía y la Integración con sus

clientes, proveedores y accionistas; y como visión ser una empresa altamente rentable a nivel internacional, productora y comercializadora líder en el negocio de alimentos transformados, diferenciados y con valor agregado, principalmente de proteína de animal, basada en los valores y principios de la empresa.

Por consiguiente, la organización se encuentra estructurada de forma vertical, de la siguiente manera, Vicepresidente Ejecutivo quien es la figura encargada de supervisar al Gerente de Planta, un Coordinador Administrativo, un Coordinador de Recursos Humanos y un Analista de Seguridad e Higiene en el Ambiente (SHA), Jefe de Calidad, Supervisores de Calidad y Analistas de Laboratorio, está el Jefe de Mantenimiento, un Coordinador de Mantenimiento, Supervisores, Mecánico de Mantenimiento, Técnico en Refrigeración, Electricista, también se encuentra el Jefe de Producción, quien tiene bajo su mando a un Coordinador de Producción, Operadores Multifuncionales y Operadores de Producción (Anexo 1), y por último el área de Operaciones. En dicha organización se maneja una rotación para los supervisores de cada área, operadores, mecánicos, técnicos y electricistas, de cuatro por cuatro que consiste en laborar dos días primer turno de 6:00 am a 6:00 pm y dos días tercer turno de 6:00 pm a 6:00 am; para una conformación de cuatros grupos; y se manejan un turno central que es de 7:30 am a 4:30 pm.

De este modo, se pretende estudiar la realidad específicamente en el área de Operaciones la cual se encuentra conformada por 20 trabajadores, que por turno corresponden 4 operadores entre multifuncionales y de producción, y en turno central los supervisores. Debido a que se percibe en los trabajadores cierta insatisfacción y desmotivación en los puestos de trabajos relacionados con el clima laboral, y en concreto se presume la existencia de una situación desfavorable afectando considerablemente su desempeño en las funciones que se llevan a cabo dentro de la organización, entre las que podemos mencionar rotación

del personal, inconformidad por ser el área más afectada en cuanto a desorden y descontrol, falta de comunicación entre el personal para la entrega de turno, ausentismo, la justificada asistencia a laborar siempre y cuando no haya realizado alguna actividad extra que le permita negociar el no asistir un día a trabajar, la ausencia de normativas para el uso y manejo de los equipos y de algunas áreas de las instalaciones, ausencia de crecimiento personal, falta de motivación, carencia de confianza del personal y sus conocimientos, poca interacción en programas de formación, entre otros.

Dicha problemática fue abordada desde un diagnóstico organizacional inherente al clima y los factores que influyen en la estructura, la responsabilidad de los trabajadores y el empleador, recompensas y beneficios entre otros elementos de consideración que intervienen en el comportamiento y la cultura de los individuos que la integran.

Para ello, se realizó un diagnóstico de acuerdo a lo planteado anteriormente en el área de operaciones conformada por el Jefe de Operaciones, un Coordinador de Manufactura, tres Supervisores y Operadores Multifuncionales y de Producción que equivalen a 4 por grupo excepto uno que posee tres personas.

Tomando como base lo mencionado previamente es necesario plantear las siguientes interrogantes:

¿Cómo se podrían identificar las fortalezas y debilidades existentes en el departamento de operaciones?

¿Cómo se podrían determinar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en el departamento de operaciones?

¿Cuáles serían las recomendaciones que se podrían implantar para lograr un clima organizacional favorable entre los trabajadores de la empresa objeto de estudio?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **Objetivo General**

- Diagnosticar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa del sector consumo masivo, ubicada en Valencia- Edo Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las debilidades y fortalezas observadas en el comportamiento del departamento de operaciones.
- Determinar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en el departamento de operaciones.
- Establecer las recomendaciones necesarias para lograr un clima organizacional favorable entre los trabajadores de la Empresa objeto de estudio.

## **JUSTIFICACION**

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en una constante competitividad de capital humano y se enfrentan a una serie de desafíos como la incertidumbre y las condiciones de su entorno tanto externo como interno, éste último en particular está relacionado con la presente investigación. Sin duda alguna el clima organizacional se refiere a ciertas características del medio ambiente laboral y que son percibidas por los trabajadores de una misma organización o de una misma área de trabajo, dichas percepciones condicionan de manera directa las actitudes y el comportamiento de las personas.

Es por ello, que las organizaciones en busca de mejorar su medio ambiente de trabajo, deben realizar estudios e implementar estrategias que le permitan mantener un clima organizacional favorable con la finalidad de maximizar las metas propuestas y aumentar sus niveles de productividad, satisfacción y desempeño laboral.

Dentro de este orden de ideas, la investigación resalta aspectos fundamentales que refieren al clima organizacional como elemento fundamental que incide en las percepciones del trabajador referente a las estructuras y procesos del entorno laboral, así como el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo. Por lo tanto, si una empresa posee un clima favorable, esto repercutirá en una mayor calidad de vida de sus trabajadores. Por el contrario un clima desfavorable incidirá negativamente en el ambiente de trabajo, provocando situaciones de conflictos y debilidades en el desempeño laboral.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, surge la presente investigación la cual enfatiza la necesidad de contar con un buen clima laboral en la empresa objeto de estudio, que garantice la satisfacción laboral de sus trabajadores, para lograrlo deben contar con procesos funcionales que faciliten su evaluación, que permitan el logro de objetivos y que mejoren el desempeño laboral.

En torno a esto, se puede justificar la importancia de esta investigación que además de diagnosticar también busca mejorar la interacción entre los distintos miembros dentro de la organización con el fin de optimizar sus procesos y relaciones, y alcanzar las metas planteadas.

De igual modo, la investigación se justifica por cuanto puede conducir a un aporte en la empresa objeto de estudio, lo cual permitirá una disminución de debilidades y amenazas relacionadas al tema planteado. Por consiguiente, servirá de antecedentes para otras investigaciones que tengan relación con el tema evaluado, y servirá de ayuda a futuros investigadores que realicen estudios en el área de Recursos Humanos.

Es por esto, que se quiere proporcionar a la línea de investigación seleccionada un aporte tanto práctico como teórico, a través de una fuente de indicios y elementos que permitan determinar las características y condiciones que se pueden evidenciar en un clima laboral y poder demostrar con el presente estudio que los procesos productivos en las empresas pueden hacerse más organizados y eficientes realizando los diagnósticos necesarios y aplicando los correctivos que requieren.

Por ello, es esencial para la escuela de Relaciones Industriales ofrecer constantemente aportes que le permitan enriquecer sus estudios investigativos referentes a las organizaciones, específicamente respecto a las situaciones que pueden observarse dentro de ellas y que están relacionadas directamente con sus procesos pues es allí donde se evidencian todas esas características y percepciones de los trabajadores y que van ligadas a lo que se conoce como el clima laboral. De esta manera, se puede identificar cualquier problemática que se genere dentro de una organización así como también conocer sus orígenes y justificar ciertos comportamientos y actitudes que muestren las personas en el desarrollo de sus actividades.

En efecto, la presente investigación representa un aporte muy útil y significativo para la Escuela de Relaciones Industriales, puesto que pretende orientar y demostrar el porqué de los comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, lo cual es de suma importancia para dicha escuela pues no sólo sirve como soporte de sus investigaciones sino que además las complementa y enriquece. Del mismo modo, permite también tener una visión más clara y global acerca del comportamiento organizacional, y de esta manera buscar el logro de la eficiencia y de implementar sistemas cada día más productivos y la mejora continua en sus procesos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **Antecedentes**

Las investigaciones realizadas en Venezuela sobre clima organizacional en los últimos años, se han incrementado y centrado interés en la importancia para el entorno laboral, debido a que es necesario conocer que tanto influyen las condiciones de trabajo en el desempeño laboral de las personas y como esto incide en la organización y sus resultados. En ese sentido, los antecedentes representan aquellos estudios previos relacionados con el tema de investigación y constituyen las bases de soporte para el presente trabajo investigativo.

Gruber y Febres (2013). Esta investigación tuvo como propósito diagnosticar el clima organizacional presente en una institución pública, puesto que poseía ciertas características del personal, es decir, diferencias y similitudes en cuanto a: edades comprendidas por género, nivel de instrucción y años de antigüedad en el puesto de trabajo. La investigación se realizó bajo un estudio de campo de tipo descriptivo, se utilizó el método directo y como instrumento el cuestionario conformado por 43 reactivos. Esta información tiene relación con la presente investigación ya que se pretendía analizar el clima en la organización y determinar los factores por los cuales se percibía un ambiente laboral negativo y cuáles de ellos influían en tal situación. Y de esta manera obtener resultados en base a la realidad estudiada.

Eduarte (2010). El propósito de su investigación fue analizar los cambios en el clima organizacional a partir de la nacionalización de una empresa de

telecomunicaciones. La investigación se realizó bajo el tipo de investigación descriptiva y para la recolección de datos se utilizó el método del cuestionario y la entrevista semi-estructurada. Este estudio guarda relación con la presente investigación debido a que se pretendió estudiar cuales fueron los cambios ocurridos en el clima organizacional de la empresa objeto de estudio partiendo de su nacionalización, por lo que se buscaba determinar cómo era el clima antes de la nacionalización de la empresa y como era después obteniendo con ello resultados de la realidad investigada.

Flores y Zapata (2010). En su investigación, los autores se plantearon como propósito analizar el clima organizacional de una institución adscrita a una alcaldía del estado Carabobo, a través del análisis de una serie de dimensiones. Ésta se realizó bajo un estudio de tipo descriptivo, para dar respuesta a las interrogantes planteadas y alcanzar los objetivos establecidos. Esta investigación se seleccionó como base, porque sirve de guía para el desarrollo de la presente investigación, pues se buscaba analizar el clima presente en la organización y estudiarlo a través de una serie de dimensiones con la finalidad de proponer un conjunto de recomendaciones necesarias para mejorar el clima en la organización, por lo tanto guarda relación con el presente estudio.

Alecio y Mendoza (2009). El propósito de su investigación fue estudiar el clima organizacional en una constructora ubicada en el estado Aragua, con el fin diagnosticar su situación actual e identificar fortalezas y debilidades, a través de un trabajo de tipo descriptivo, utilizando la técnica de observación directa y el instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual estaba compuesto por 27 ítems y orientado para la evaluación del clima organizacional y la satisfacción laboral. Dicho estudio se relaciona con la presente investigación, debido a que se pretendía diagnosticar el clima organizacional que estaba siendo afectado por un

ambiente negativo donde predominaba la estructura organizativa, la compensación y la comunicación.

Albarrán y De Freitas (2009). Su investigación tuvo como objetivo analizar el impacto del clima organizacional en una empresa de autopartes, se originó debido a que buscaban garantizar la asistencia al puesto de trabajo. La investigación está enmarcada del modo descriptivo, para la cual se utilizó como instrumento el cuestionario que estuvo compuesto por 69 ítems y como técnica la observación documental. Se encuentra relacionado con el tema objeto de estudio, debido a que se buscó identificar el impacto del Clima Organizacional y como el factor ausentismo laboral representa una de las causas que origina un ambiente laboral negativo, pero que además inciden otros factores percibidos tanto a nivel interno como externo.

### **Referentes Teóricos**

Respecto a los aspectos teóricos que vienen a constituir el soporte para la presente investigación, se encuentran los referentes teóricos, los cuales representan todas aquellas teorías relacionadas con el tema a estudiar que en este caso es el clima organizacional, para ello se consultaron y encontraron las teorías que se describen a continuación.

#### **Teoría de las necesidades de Maslow.**

La teoría de jerarquía de necesidades formulada por Maslow, partió del planteamiento de que el ser humano demuestra sus necesidades continuamente a

lo largo de su vida cotidiana, en formas de conductas influenciadas principalmente por dichas necesidades, las cuales a su vez poseen un cierto orden de jerarquías dándole prioridad a aquellas que si no son satisfechas de inmediata representan un peligro para la continuidad de la vida misma. Una vez satisfechas estas necesidades primarias, otras necesidades de origen psicológico toman su lugar. Este orden de prioridades a satisfacer es lo que caracteriza el comportamiento humano.

Según Dalton, Hoyle y Watts (2006), la teoría de las necesidades propuesta por Maslow quiso demostrar que toda necesidad sentida ejerce motivación y una vez atendida deja de hacerlo, es por ello que realizó una jerarquía de necesidades en donde se demuestra a través de cinco niveles necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, estimación y autorrealización.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, y partiendo de la premisa de que una vez satisfecha deja de ser una necesidad, es conveniente destacar que las necesidades son continuas a lo largo de la vida y éstas se presentan a través de las conductas. Ahora bien, la estructura jerárquica de Maslow según Dalton, Hoyle y Watts, se encuentra ordenada de forma ascendente y la cual se describe a continuación:

**Necesidades Fisiológicas:** Entre ellas figuran el deseo de comida, de sueño, de agua y otros satisfactores de los impulsos fisiológicos. Son las más apremiantes y mientras no las cubramos las otras tienen poca o nula importancia.

**Necesidades de seguridad:** En la actualidad se refleja más a menudo en la necesidad de seguridad económica y afectiva que en la seguridad física. Algunas

de estas son, condiciones laborales seguras, seguridad de un empleo, incremento de salarios periódicos.

**Necesidades sociales:** Se centran en el deseo de amor y de afecto, de aceptación en la sociedad y de una afiliación satisfactoria con los demás. A menudo se atienden en lugares de trabajo. La necesidad de relaciones satisfactorias y de un lugar en la sociedad es tan importante que cuando se frustra surgen problemas emocionales y un desajuste general.

**Necesidades de estimación:** También conocidas como necesidades del yo (ego), incluye la necesidad de respeto por parte de uno mismo y de los demás. Al satisfacerlas se experimenta la sensación de competencia, de control y utilidad. En el mundo laboral está representada con tareas significativas, con mayor responsabilidad, con el reconocimiento que se le da o con los incrementos salariales.

**Necesidades de autorrealización:** Designan el deseo de llegar a ser lo que nos permiten nuestras capacidades, de alcanzar todo nuestro potencial, se ven reflejados en lo laboral a través de deseos de crecer en el aspecto personal, aprovechar las habilidades y explotar la creatividad.

En la pirámide de Maslow, se planteó una jerarquía de las necesidades humanas, estableciendo que conforme se satisfacen las necesidades básicas, las personas desarrollan necesidades y deseos más elevados, por consiguiente se demuestra cómo están organizadas en la siguiente pirámide.

**Figura 1. Teoría de la Jerarquización de Maslow**



**Fuente: Dalton, Hoyle y Watts (2006)**

Dentro de este orden de ideas, la teoría de las necesidades es de vital importancia en las organizaciones ya que refleja que no solo las problemáticas van dirigidas a la parte material como los equipos, maquinarias o sistemas; sino que también su personal demanda una variedad de necesidades las cuales busca satisfacer de la mejor manera posible mediante acuerdos, remuneraciones, ascensos, entre otros. Al mismo tiempo, la figura se relaciona con la investigación porque menciona necesidades como creatividad, éxito, confianza, respeto, aceptación de hechos, amistad, resolución de problemas, todos ellos vinculados y desarrollados en un clima organizacional, en donde el trabajador demuestra que en presencia de ellos puede lograr un desempeño eficaz y eficiente durante su jornada de trabajo.

## **Teoría de la Organización**

De acuerdo a lo expuesto por Stoner y otros (1998), la teoría organizacional admite la premisa de que el sistema es la única manera de estudiar las organizaciones, siendo la misma un sistema dinámico que varía constantemente y se adapta a las presiones internas y externas encontrándose en un razonable proceso de evaluación.

En este sentido, se puede apreciar la importancia de esta teoría ya que se considera que las organizaciones solo pueden ser vistas y estudiarse como un sistema abierto que interactúa con el medio donde se desenvuelve, de manera tal que permite estudiarlas a fin de determinar y aplicar acciones administrativas correctivas y efectuar cambios de estructura o de sus procesos para así permitir su adaptación al entorno.

Del mismo modo, dicha teoría tiene relación con la presente investigación, ya que permite visualizar a las organizaciones como un sistema en el que su funcionamiento y sus procesos pueden variar de manera constante, pues es capaz de adaptarse a las condiciones de su entorno tanto interno como externo, evidenciándose la existencia de un medio ambiente de trabajo variable, siendo éste último el tema central de la presente investigación.

Otra forma de conocer la organización es como un sistema socio-técnico compuesto por cierto número de subsistemas tales como:

**Técnico:** Es conformado por la especialización de conocimientos y por las habilidades requeridas por el tipo de maquinaria, del equipo que se dispone y por la distribución de servicios. La tecnología afecta la estructura de la organización y a sus subsistemas psicosociales.

Este subsistema se refiere a aquellos conocimientos y habilidades que deben poseer las personas y poner en práctica en su puesto de trabajo, pues si se implementa un cambio tecnológico en la organización como equipos, maquinarias o sistemas nuevos el trabajador debe estar en condiciones aptas para su manejo y contar con conocimientos técnicos en base al cambio implantado, debido a que de ello dependerá el rendimiento y desempeño de sus funciones.

**Metas y Valores organizacionales:** Toma mucho de los valores del medio sociocultural y como tal debe cumplir ciertos objetivos determinados por el sistema general. La organización realiza una función para la sociedad y si desea obtener éxito en la percepción de insumos, deberá conformarse con los de la sociedad.

Las organizaciones en general, para poder lograr sus metas debe fijarse objetivos claros y precisos, pues son el punto de partida para ponerlas en marcha y tener una orientación con sentido, para ello se identifica con ciertos valores y trata de ponerlos en práctica por medio de sus trabajadores para que estén identificados con la organización y trabajen todos en conjunto para el logro de los objetivos planteados.

**Psicosocial:** Está formado por la conducta individual, motivación, relaciones de estatus, dinámicas de grupos y los sistemas de influencia.

En el ambiente laboral se pueden evidenciar factores psicosociales que resultan de la conducta individual de sus trabajadores, elementos que pueden influir para que se sientan motivados, el tipo de relación que llevan con sus compañeros de trabajo y aquellos sistemas que influyen en su comportamiento y desempeño, todos ellos aportan características o propiedades al clima de una organización.

**Administrativos:** Envuelve toda la organización que la relaciona con su medio y establece objetivos, desarrolla planes de integración, estratégicos y operación mediante el diseño de estructura y establecimiento de los procesos de control.

Otro subsistema de importancia en la organización, es el administrativo pues es el que abarca a toda la organización, debido a que de él depende la dirección y orientación de la organización, de tal modo que fija y establece los objetivos a perseguir, además de desarrollar y formular los planes estratégicos y de acción que adoptara la organización para la consecución de sus metas, tomando en cuenta que también es necesario hacer seguimiento y control de sus procesos para poder obtener resultados de su gestión.

En torno a esto, la organización para poder cumplir con las funciones administrativas, es necesario que esta formalice las relaciones entre los elementos que la conformen, se logra a través de la definición de un subsistema estructural y uno procedimental, los cuales conforman el sistema de gestión de la organización, éste último es necesario para recabar, proceder y generar información indispensable para la toma de decisiones, además permite la elaboración de instrumentos necesarios para mantener la organización en marcha.

## **Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert**

La teoría de clima organizacional de Likert citado por Brunet (1999:30), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Ésta teoría resulta importante para el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, pues indica que su conducta estará en función de la percepción que los subordinados tengan de la organización y sus condiciones, de modo tal que permite conocer el origen de ciertas conductas que las personas adopten dentro de la organización.

Likert citado por Brunet, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, dichas variables son:

**Variables Causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

**Variables Intermedias:** Están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya

que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

**Variables Finales:** Surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Partiendo de los supuestos anteriores, los cuales describen que las características y el clima de una organización puede estar determinado por distintas variables, es decir que, éstas orientan las actitudes y conductas de las personas dándole sentido y evolución a las empresas. En consecuencia, los comportamientos pueden estar determinados por variables que comprenden desde la estructura organizativa y administrativa hasta los resultados que obtiene la organización en términos de pérdidas o ganancias. Por lo tanto, se hace notoria la importancia de las variables intermedias ya que reflejan la situación interna de la empresa y donde participan aspectos vitales en los procesos organizacionales como lo son: la motivación, el rendimiento, la comunicación y la toma de decisiones, los cuales dan propiedades al ambiente laboral.

En efecto, dicha teoría guarda relación con la presente investigación debido a que las variables mencionadas permiten indagar y determinar cómo es el clima en una organización, partiendo de que el comportamiento que adopten los subordinados depende del comportamiento que ellos observen en las personas que representen el área administrativa. Por ello, resulta útil la teoría ya que facilita el estudio de la realidad en la empresa donde se realizó la investigación.

## **Teoría de las Relaciones Humanas**

Esta teoría desarrollada por Elton Mayo (1930), hace énfasis en las personas y estudia a la organización como a un grupo de personas, además se inspira en sistemas de psicología donde existe una delegación plena de autoridad, de manera tal que proporciona autonomía al trabajador y confianza, también se enfoca en las relaciones humanas entre los empleados y existe una dinámica grupal e interpersonal.

La problemática de clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral, es necesario fundamentarla en el enfoque humanístico de la teoría de las relaciones humanas en la organización, por lo que Chiavenato (1999), señala que en la organización cada individuo es una personalidad altamente diferenciada que incide en el comportamiento y actitudes de las otras personas con las que mantiene contacto, siendo a su vez muy influido por sus semejantes.

En consecuencia, el comportamiento está influenciado por el ambiente y por las diversas actividades y normas informales existentes en los grupos de trabajo. Esta teoría hace hincapié que solamente la comprensión de la naturaleza de estas relaciones humanas permite al personal gerencial de la organización obtener mejores resultados de sus empleados, ya que si se logra dicha comprensión proporciona un clima en donde cada individuo es estimulado y motivado a expresarse libremente.

Por ende, dicha teoría está relacionada con el presente tema de investigación, debido que la puesta en marcha de la organización y sus actividades dependen de las labores que realice su grupo de trabajo, lo cual influye en sus relaciones

humanas e interpersonales, por lo tanto las características que resulten de estos procesos son determinantes del tipo de clima de una organización.

### **Teoría de las Expectativas**

Según Robbins (1999:187), “La Teoría de las expectativas plantea que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena apreciación del desempeño”.

En tal sentido, el empleado se sentirá motivado y hará un mayor esfuerzo en sus labores y actividades en la medida en que crea que será evaluado su desempeño de manera positiva. De esta manera, se evidencia la estrecha relación que existe entre la motivación y los niveles de desempeño. El mismo autor agrega que la teoría se enfoca en tres relaciones las cuales son:

**Relación Esfuerzo - Desempeño:** Probabilidad percibida por el individuo de ejercer una cantidad de esfuerzo que conducirá al desempeño.

**Relación Recompensa - Desempeño:** Grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel lleva al logro o al resultado deseado.

**Relación Recompensa - Metas Personales:** Grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo.

**Figura 2. Teoría de las Expectativas**



---

**Fuente: Robbins (1999)**

De acuerdo a lo anteriormente descrito, cada relación implica una actitud y un objetivo a lograr de manera individual y dependerá del esfuerzo que realice el individuo en sus labores, es decir, que el trabajador debe implicar en primer lugar su labor con esfuerzo, para tener un buen desempeño individual, lo cual le permitirá obtener recompensas o premios organizacionales y por consiguiente, dichas recompensas se traducirán en metas individuales que el trabajador se ha propuesto.

### **Bases Teóricas**

Las organizaciones se encuentran actualmente en constantes cambios, debido a la complejidad de su estructura, donde a través de lineamientos funcionales de trabajos y el aporte del capital humano, es de vital importancia fundamentar las bases para el logro de los objetivos planteados. En este sentido, para el desarrollo

de las bases teóricas se consultaron diversos autores que reseñan información de interés en la investigación objeto de estudio.

## **Clima Organizacional**

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando un ambiente general en las organizaciones y puede ser visto de distintas formas de acuerdo a lo percibido por sus trabajadores. En relación a esto Rodríguez (1999) establece lo siguiente:

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de la organización respecto al trabajo, en el ambiente físico en el cual este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (p.159).

En ese mismo contexto, es importante acotar que el clima organizacional es un factor fundamental dentro de una empresa, debido a que el capital humano siente la necesidad y se plantea que el ambiente de trabajo sea el adecuado y este acorde a las funciones que vaya a realizar. Hay diferentes planteamientos acerca del clima organizacional entre ellos tenemos a los siguientes autores que fueron citados por Chiang, Martin y Núñez (2010:34):

Tagiuri (1968) “El clima como una cualidad relativamente duradera del ambiente que es experimentada por sus habitantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente”.

Ahora bien, según Campbell (1970) “Se basa en un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo en el que la organización se enfrenta a sus miembros y a su entorno”.

También se encuentra Ekvall (1983), quien dice que “Es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización, se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización”.

Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro de la organización tenga, ya que según lo planteado por los autores mencionados anteriormente, el clima organizacional abarca un todo, queriendo hacer énfasis de que no son ciertos factores los que hacen un clima si no que es todo lo que se encuentre en la organización, desde las características o atributos propios del ambiente en el que se desenvuelven hasta el entorno laboral que la empresa brinda a sus trabajadores.

De ahí, se observa que al unir todas estas definiciones se enmarcan las características personales y organizacionales, siendo indispensable el clima dentro de la empresa ya que está constituido por criterios que cada trabajador tiene de sí mismo y de las características que percibe dentro de ella, realizando un enfoque

humanístico, que involucra actitudes y características sociales, de fácil percepción ante un investigador de clima organizacional.

En este sentido, para que una persona pueda trabajar bien, debe sentirse en buen estado consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal, sin embargo para poder lograr esto es indispensable brindarle los elementos y herramientas necesarias para que logre percibir un buen ambiente y además sentirse en óptimas condiciones para trabajar de manera eficiente.

Del mismo modo, el clima organizacional posee un carácter multidimensional pues determina en gran parte la efectividad y eficacia de la organización en general, por lo tanto influye también en su productividad y rentabilidad. Este fenómeno se da debido a que todos los miembros de una organización están influenciados directamente por dicho clima y, por ende, repercuten en su comportamiento.

Para fundamentar esto, tenemos a Goncalves (1997:6), quien dice que el clima organizacional “es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos que tienen consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.”.

Por tanto el clima organizacional, determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción. Es por ello que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función a las percepciones de los miembros. Este clima

resultante induce a determinados comportamientos en los individuos, los cuales inciden en la organización y sus resultados.

### **Importancia del Clima Organizacional.**

Según Brunet (2004:20), “el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima”.

Estos elementos permiten analizar y diagnosticar el clima por tres razones importantes, tal como lo plantea Brunet (1983), para evaluar cuales factores constituyen fuentes de conflicto o de insatisfacción y que tienden a generar actitudes negativas en los trabajadores, identificar los elementos sobre los cuales se puede intervenir para contribuir al mejoramiento de la organización y a fin de continuar con el desarrollo y desenvolvimiento de la organización, evitando los problemas que puedan surgir.

De este modo, es fundamental para la organización el brindarle importancia al clima organizacional, pues al analizar su ambiente permite conocer sus puntos débiles, sobre los cuales se deben adoptar acciones correctivas, tomar decisiones y aplicarlas a fin de contribuir con el desarrollo y mejoramiento de la organización y evitar los conflictos o insatisfacciones de los trabajadores al momento de desempeñar sus funciones.

## **Dimensiones del Clima Organizacional**

Para Brunet (1983:40), “el clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan”. Es decir, que una organización posee una serie de aspectos y variables que la definen las cuales no se gestan al azar.

Según Brunet (1983), la interpretación que le da al conjunto de datos que arrojan estas variables expresa lo siguiente:

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima (p.41).

En torno a ello, las dimensiones de clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos, por esta razón para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente en las organizaciones.

El tipo de clima organizacional de Litwin y Stinger (1968) citado por Goncalves (1997), propone una nueva dimensión o enfoque para medir y explicar el clima existente en una determinada organización, y lo plantean de la siguiente manera:

**Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, normas, a las que se enfrentan en el desempeño de su labor.

**Responsabilidad:** Es la percepción o sentimiento por parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía o de ser su propio jefe.

**Remuneraciones:** Percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

**Riesgos y toma de decisiones:** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.

**Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

**Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros empleados del grupo, hace énfasis en el apoyo mutuo tanto en los niveles superiores como inferiores.

**Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas.

**Conflictos:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

**Identidad:** El sentimiento de pertenencia a la compañía y ser un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Estas dimensiones tienen mayor enfoque hacia las percepciones de cada persona, por tanto se verán reflejadas en la organización de acuerdo a la visión individual de cada una de ellas, lo que quiere decir que su manera de ponerla en práctica puede ser igual o puede variar. En torno a ello, la estructura y la remuneración son condicionantes para el comportamiento del individuo, mientras que el resto son parte de la individualidad de los trabajadores y están determinadas por su percepción.

## **Tipos de Clima Organizacional**

Según Rivero (2005), plantea que el clima organizacional posee los siguientes tipos, que se encuentra en cuatro categorías que son:

**Clima orientado hacia el Poder:** Consiste en la autonomía de un individuo y otras retribuciones son determinadas por aquellos que se encuentran en el poder de la organización.

Este tipo de clima está en función de las personas que tienen mayor poder en la organización, es decir, que el bienestar de los subordinados dependerá mucho de sus supervisores o jefes inmediatos.

**Clima orientado hacia el papel:** Este clima enfatiza el orden y la racionalidad, las competencias y el conflicto son regulados por reglas, ya que de esta manera valoran la estabilidad.

Está basado en las funciones que cumple cada persona, en practicar el orden y la coherencia en sus labores, por lo que los conflictos se resuelven o se evitan con la presencia de normas.

**Clima orientado hacia el trabajo:** Este clima está dirigido a trabajar en función de los objetivos específicos de la organización.

Este clima está orientado solamente a trabajar en base a los objetivos que la organización ha establecido, por tanto las labores están enfocadas únicamente a la persecución de los objetivos organizacionales.

**Clima orientado hacia la gente:** Cubre las necesidades de los individuos que la integra, como las personales, de aprendizaje y de desarrollo.

Este tipo de clima en particular favorece las necesidades de los trabajadores pues enfoca todas las necesidades que éstos tienen las cuales pueden ser personales, de aprendizaje y de desarrollo.

En efecto, estos tipos de clima varían de acuerdo a los objetivos que persiguen y al enfoque que se le dé en cada organización. También se encuentra los tipos de clima organizacional de Likert, mencionado por Gan y Berbel (2011:195) hace una relación entre la dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupos:

#### **Clima de tipo autoritario.**

**Sistema autoritario explotador:** La dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los supervisores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

**Sistema autoritarismo paternalista:** Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación

para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismo de control. Desde fuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

### **Clima de tipo participativo**

**Sistema consultivo:** Se basa en la confianza que tiene los supervisores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. La atmosfera está definida por el dinamismo la admiración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.

**Sistema participación en grupo:** La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical- horizontal y ascendente- descendente. La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivo por rendimiento las relaciones de trabajo (supervisor- supervisado) se basa en las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Ahora bien, según la escala establecida por Likert demuestra cómo va de la mano la dirección de una organización, el liderazgo que esta demuestre en sus diferentes roles y el trabajo en equipo que demuestre sus empleados ante cualquier situación. Cabe destacar que la presencia de todos estos tipos de clima en una organización podría resultar tanto favorable como desfavorable para todos, pues estaría orientado a las necesidades generales como equipo, buscando un equilibrio

en el clima que permita lograr productividad, satisfacción y buen desempeño de las labores.

### **Comportamiento Organizacional**

Para Robbins (2004:184) “El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de esta”.

De acuerdo a lo citado anteriormente, el comportamiento organizacional no es más que el estudio de los comportamientos que tienen las personas en su sitio de trabajo, de modo que la conducta influye en el desempeño de los trabajadores afectando positiva o negativamente los resultados esperados por la organización.

Por otra parte, se hace necesario acotar que el comportamiento organizacional va de la mano con el desarrollo organizacional y es demostrado por Garzon (2005: 31) quien cita varios autores entre los cuales tenemos:

Según Beckard (1988), define desarrollo como un “esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

Así mismo, Gordon Lippitt (1969), señala que es “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”.

En base a ello, se puede evidenciar la relación que guarda con el clima debido a que el comportamiento que adopten los trabajadores determinará el tipo de ambiente que se desarrolle en la organización, es decir, que el clima dependerá del comportamiento de sus integrantes, del desarrollo organizacional que estos demuestren. Es por esto que, Beckard menciona como se usa el termino desarrollo desde la teoría del comportamiento para así trabajar factores como la eficiencia y observar procesos de la organización, comparado con lo que dice Lippitt, quien aposto al proceso humanístico como parte esencial del funcionamiento de las organizaciones el cual buscaba perseguir metas y objetivos, por tanto es fundamental estudiar al individuo y su conducta pues es pieza vital del ambiente interno de la organización.

De esta manera, el comportamiento que tenga un trabajador es resultado de los factores organizacionales existentes entre los cuales se encuentran inmersos sus miembros y toda esta percepción depende de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la organización.

### **Desempeño Laboral**

Para Chiavenato (2004: 359), “el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados y constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

Lo anteriormente expuesto señala, que el desempeño laboral está enfocado en la conducta de las personas en su sitio de trabajo que están siendo evaluados en base a metas previamente establecidas por la organización, de igual manera el desempeño representa una estrategia para que las personas puedan lograr los objetivos individuales que se planteen dentro de la empresa.

Por otra parte, Palaci (2005), plantea que el desempeño laboral:

Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (pág. 155)

En relación a esto, el desempeño laboral es considerado un valor o un aporte que las personas pueden hacerle a la organización a través de determinadas conductas en un periodo de tiempo, y las cuales pueden ser favorables para la organización, puesto que pueden contribuir a la eficiencia organizacional.

El concepto de desempeño laboral constituye una de las bases para la presente investigación, y guarda relación con ella debido a que se pretende estudiar el clima organizacional y su influencia en el desempeño de los trabajadores de un área específica en la empresa objeto de estudio.

## **Cultura Organizacional**

Según Robbins (2004:525), la cultura organizacional se refiere a “un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de otra. Distingue diversas formas de transmitir la cultura como historias o anécdotas, rituales, símbolos materiales y el lenguaje que expresan los valores e ideologías gerenciales”.

Por su parte Chiavenato (2003), expone que la cultura organizacional es:

La manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera cómo funciona y trabaja una organización. (p.144).

De acuerdo a los planteamientos anteriores, la cultura representa todas esas características que hacen que una organización sea distinta a la otra y se evidencia a través del comportamiento y actitud de cada uno de los empleados y que ciertamente están ligados a los valores y metas que persigue la organización. Por ello, es de vital importancia para las empresas mantener y fortalecer su cultura cada día, ya que muchas veces la conducta se ve influenciada por ella y esto puede afectar positiva o negativamente las condiciones y propiedades de un ambiente laboral.

## **Condiciones de un clima organizacional favorable**

Si bien es cierto que, se ha descrito en ideas anteriores los elementos y condiciones esenciales para generar un clima organizacional favorable entre los cuales se pueden mencionar: las buenas relaciones laborales, satisfacción, excelente desempeño que repercute en aumento de la productividad y sentido de pertenencia hacia la empresa. Sin embargo, es necesario sustentar estos términos en base a lo establecido por algún autor, para ello se tiene a Chiavenato (2005) Citado por Quintana (2013), quien expresa que, el clima organizacional se refiere:

El ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; siendo favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros. (s/p).

Todo esto es de conocimiento actual para las organizaciones debido a que es de su conveniencia crear y mantener un ambiente favorable para sus trabajadores, adoptando diversas medidas y estrategias que le permitan enfrentarse a su medio externo y lograr conquistar el mercado laboral, teniendo herramientas a su favor como la calidad y competencia de su capital humano.

Entre las condiciones que se plantea una organización para manejar un ambiente laboral favorable tenemos:

El liderazgo, que es conocido por algunos autores como la capacidad que tiene un individuo de conducir un grupo para cumplir un objetivo en común, la cual se ve reflejada en actitudes y comportamientos de las personas encargadas o con mayor responsabilidad en la organización.

La comunicación está dada en todos los grupos de trabajo y de ello va a depender la calidad en que se maneje la empresa, en la actualidad se maneja una comunicación verbal (entre los miembros de la empresa) y escrita (reportes generados a otros departamentos). De que se maneje una buena comunicación va a depender el ambiente, debido a que muchas organizaciones han tenido que mejorar sus relaciones con los trabajadores, sabiendo explicar las cosas y generar efectividad, asertividad, sinceridad y transparencia ante lo expuesto a cada uno.

La cultura organizacional, es pieza fundamental debido a que la percepción que tengan los trabajadores de la cultura, va a influir en la manera de reaccionar de las personas ante una situación, en donde se observa características favorables como cumplimiento de objetivos, entrega, disciplina y responsabilidad.

La motivación del personal, se pone en práctica por medio de las habilidades que tenga los líderes y las políticas empresariales, buscando cumplir con el logro de los objetivos organizacionales y en la satisfacción de sus necesidades.

Los valores de la organización, son para ser compartido por cada miembro, siendo una serie de parámetros que van a guiar el comportamiento de la gente que conforma a la empresa.

El estrés viene dado por las relaciones sociales, nivel y control del trabajo, manejo del tiempo y condiciones físicas, es responsabilidad de la organización eliminar ese desgaste profesional, buscando conocer el nivel de insatisfacción de sus empleados, sus condiciones de trabajo y su desempeño.

Manejo de conflictos, para esto hay que destacar que en toda organización se producen conflictos debido a desacuerdo entre los involucrados, esto conlleva a generar importantes aportes a la organización desde el punto de vista de innovación y solución de problemas.

El dominio de estas condiciones permitirá un clima organizacional favorable, en donde hay que conocer cómo se estimula un ambiente sano y productivo que genere una armonía entre los miembros de la organización y los representantes de altos directivos que se encuentre en representación de ella. Asociado al tema de investigación, se puede acotar que muchas de estas condiciones son del conocimiento de la organización, pero muy pocas veces se sabe cómo implementarlas para mantener un equilibrio entre ellas y lograr brindar un clima laboral favorable para todos sus trabajadores.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

Constituye la metodología a desarrollar en la investigación, el tipo de investigación, la estrategia metodológica a través del cuadro técnico metodológico y el colectivo a investigar representado por la población y muestra.

#### **Naturaleza de la Investigación**

Para analizar el clima organizacional en el departamento de operaciones de la empresa objeto de estudio, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, la cual es definida de acuerdo a Smith, Colombo y Orfila (2013) citado por Delgado (2008:249), quien señala que “las investigaciones descriptivas están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatoria una precisión en el momento de la medición de las dimensiones objeto de estudio”.

En torno a esto, las investigaciones descriptivas tienen por objeto fundamental el análisis de las características de un grupo de datos o de información determinada, lo que permite establecer conclusiones e identificar diferencias y semejanzas en situaciones estudiadas. Respecto al clima organizacional, se hizo una descripción específica acerca de su incidencia en el desempeño de los trabajadores pertenecientes al departamento de operaciones de la empresa objeto de estudio, que dependiendo de los descubrimientos y aportes confrontará la realidad que ésta vive.

## **Estrategia metodológica.**

En la presente, se hará mención de las acciones para realizar la investigación tomando en cuenta la planificación establecida y para ello se debe llevar a cabo lo siguiente:

Realizar una revisión documental acerca del tema, que se quiere para dicha investigación y que sintetice la información a utilizar, es por ello que se consulta a diversos autores y antecedentes referentes al tema o problemática.

Determinar el objeto de estudio del área específica, la empresa del sector consumo masivo, de ahí se requiere analizar y describir la problemática encontrada, para así conocer los afectados por la situación.

Definir el objetivo general de la investigación; se requiere diagnosticar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa del sector consumo masivo, ubicada en Valencia- Edo Carabobo.

Definir los objetivos específicos; que conlleven al logro del objetivo general, y entre ellos se tienen identificar las fortalezas y debilidades observadas en el comportamiento del departamento de operaciones, determinar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en el departamento de operaciones y establecer las recomendaciones necesarias para lograr un clima organizacional favorable entre los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

Realizar una revisión bibliográfica para sintetizar las bases teóricas, lo cual constituye un sustento de toda la información recopilada que se va a utilizar para crear una base informativa de diferentes autores, además conforma un capítulo resaltante de recopilación de autores que con sus anteriores estudios lograron ser de gran utilidad.

Determinar la naturaleza de la investigación, a través del tipo de investigación que se plantea.

Operacionalizar los objetivos específicos, mediante el cuadro técnico metodológico el cual logra agrupar información de importancia para el desarrollo de la investigación.

### **Colectivo a investigar**

La empresa objeto de estudio se encuentra ubicada en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo, la cual tiene como propósito ser el líder del mercado nacional, a través de su producción de alimento de consumo humano. Para abordar y entender que es la población, tenemos a Gallego (2006:55) quien la define como “un conjunto de individuos que tiene ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce como población infinita.”

De este modo, para el colectivo a investigar se seleccionó específicamente los trabajadores que conforman el área de operaciones que para lo expuesto

anteriormente nos señala como determinar el grupo que se va a utilizar, en esta oportunidad se manejó una población de 20 trabajadores.

En la empresa objeto de estudio, se trabajó con el total de empleados debido a que es un grupo pequeño en términos de números y se puede trabajar fácilmente con esta cantidad, dicha población se encuentra distribuida de la siguiente manera:

<b>Gerencia de Operaciones</b>	
<b>Cargo del empleado</b>	<b>Cantidad</b>
Jefe	1
Coordinador	1
Supervisor	4
Operadores	14
<b>Total de empleados del área</b>	<b>20</b>

Es por ello, que se trabaja con una población finita debido a la cantidad de involucrados, para explicar un poco más este término se encuentra la definición de Hurtado y Toro (2007) quienes definen la muestra como:

Un conjunto de elementos representativos de una población, con los cuales se trabajará realmente en el proceso de la investigación, a ellos se observará y se les aplicaran los cuestionarios y demás instrumentos, tomaremos sus datos y luego los analizaremos y generalizaremos los resultados a toda la población. (p. 92).

Con lo mencionado anteriormente, se concreta que en la investigación se manejó la misma cantidad de la población debido a que representa la misma

porción y se trabajó bajo esa estructura ya que el universo total no es muy extenso como para realizar un estudio estadístico.

### **Instrumento y Técnicas de Recolección de Datos.**

Para la realización del presente estudio y recopilación de datos fue necesario aplicar como técnica de recolección de datos la entrevista, que es definida por Palencia (2011) como:

Técnica de observación científica cuya característica distintiva es el hecho de que el investigador se enfrenta directamente al individuo, con el fin de obtener información verbal, generalmente en forma de respuesta a preguntas concretas o estímulo indirectos... donde existe un instrumento para llevarla a cabo mediante un temario preparado de antemano y se desarrolla una conversación directa, metódica y planificada. (p. 109).

Esto quiere decir, que la entrevista permite conocer más de cerca lo que piensa y opina el entrevistado, y además se convierte en una herramienta muy útil para la investigación pues permite obtener información del trabajador de manera directa y del mismo modo expresar su estatus actual, como parte esencial dentro de la organización.

Ahora bien, el instrumento de recolección de datos que se utilizó es el cuestionario que es el más recomendado para estudiar clima organizacional, según Delgado (2006:24) define el cuestionario “como una recopilación de datos, que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rango, de opción múltiple, entre otros”.

Dado lo anteriormente expuesto, el cuestionario es el ideal para realizar preguntas de variables encontradas que se presentan en el área de trabajo estudiada, el cual se elaboró utilizando la escala tipo Likert, que según Malhotra (2004) lo define como:

Llamada así por su inventor Rensis Likert, la escala Likert es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o de desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre los objetos de estímulo. En general cada reactivo de la escala tiene cinco categorías de respuesta que van de muy en desacuerdo a muy de acuerdo. (p. 258).

Respecto a ello, la escala de Likert le ofrece al individuo la opción de no ser tan preciso al momento de dar sus respuestas, ya que le brinda cinco categorías para contestar libremente, además permite que el investigador le dé una valoración según la respuesta y sea más concreto al momento de dar conclusiones en el estudio realizado.

**Cuadro N° 1**  
**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

**Objetivo general:** Diagnosticar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa del sector consumo masivo, ubicada en Valencia- Edo Carabobo.

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica o Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
1. Identificar las debilidades y fortalezas observadas en el departamento de operaciones	Comportamiento	El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta.	1.- Rendimiento  2.- Toma de decisiones.	1.1.- Considera que cumple con eficacia y eficiencia su jornada de trabajo.  1.2.- La organización implementa las ideas de mejoras continuas en el área de trabajo que genere beneficios.  2.1.- Se le brinda oportunidad de resolución de problemas que se presenten en el área.  2.2.- Considera que conoce las acciones a seguir ante una situación en la que se requiera de su intervención.	Cuestionario	Trabajadores que conforman el área de Operaciones.

**Fuente: Propia (2015)**

**Cuadro N° 1 (Cont)**  
**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

**Objetivo general:** Diagnosticar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa del sector consumo masivo, ubicada en Valencia- Edo Carabobo.

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica o Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
2.- Determinar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en el departamento de operaciones.	Factores que influyen en el desempeño laboral	El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados y constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.	1.-Motivación  2.-Competencias	1.1.- Siente que la empresa lo considera una opción para un posible ascenso.  1.2.- La empresa le brinda oportunidades de formación para desarrollarse en un futuro en otra área.  2.1.-Es considerado un capital valioso que brinda efectividad para la organización.  2.2.- Las actividades que le asignan poseen un grado de dificultad con respecto a los otros trabajadores.	Cuestionario	Trabajadores que conforman el área de Operaciones.

**Fuente: Propia (2015)**

**Cuadro N° 1 (Cont)**  
**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

**Objetivo general:** Diagnosticar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa del sector consumo masivo, ubicada en Valencia- Edo Carabobo.

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica o Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
3.- Establecer las recomendaciones necesarias para lograr un clima organizacional favorable entre los trabajadores de la Empresa objeto de estudio.	Clima Organizacional Favorable	El ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; siendo favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros.	1.- Liderazgo  2.- Cultura Organizacional.	1.1.- Considera que los supervisores manejan un dominio de cada grupo de trabajo.  1.2.-Hay un buen manejo de información entre los jefes y los supervisores.  2.1.-Cumple con las indicaciones de protección personal para el ingreso a Planta.  2.2.-Hay un compromiso para la realización de ideas de mejora continua.	Cuestionario	Trabajadores que conforman el área de Operaciones.

**Fuente: Propia (2015)**

## **Validez y Confiabilidad del instrumento.**

Antes de la aplicación de los instrumentos se hace necesario la revisión exhaustiva de las variables que se quieren estudiar, así que para ello se utilizó la validación de juicio de expertos que es definido por Rodríguez (2012:144) como “La revisión de los estudios empíricos llevados a cabo en las fuentes previamente indicadas se ha contrastado con la opinión de varias personas expertas en estudios de género”.

En virtud de ello, se requiere que el instrumento pase por varios expertos de diferentes áreas que puedan dar a conocer su opinión acerca de lo que se debe mejorar o que se debe cambiar en el instrumento. Este proceso ayuda a los investigadores a centrar su instrumento en abarcar y dar respuestas a lo que se planteó como objetivo general y objetivos específicos, además también de trabajar con lo planteado en el cuadro técnico metodológico, para abordar todas las variables allí plasmadas.

De acuerdo a los criterios establecidos para realizar dicha validación, debe hacerse como mínimo por tres expertos y como máximo por cinco expertos, en esta ocasión se llevó a cabo la validación de los siguientes profesores: Juan Monserrat quien aparte de ser nuestro tutor es de la cátedra de Organización de Empresas, así mismo a Glenda Escalante quien es profesora de la cátedra de Metodología de la Investigación y Anderson Hernández profesor de la cátedra de Auditoría de Relaciones Industriales.

Por otro parte, se hace necesario medir la confiabilidad del instrumento a utilizar que según Hernández, Fernández y Baptista (1997) citado por Silva y

Brain (2006) reseña que “la confiabilidad es un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados y esta se determina mediante diversas técnicas”.

Esto quiere decir que, la confiabilidad de un instrumento le brinda al investigador la seguridad de que al ser aplicado varias veces arrojará resultados iguales o muy similares en todas sus aplicaciones. Para efectos de la presente investigación, la técnica que se utilizó para medir la confiabilidad fue el Alpha de Cronbach que según Arguello (2005) plantea que es un “Coeficiente que mide la consistencia interna en pruebas cuyo modo de respuesta sea de tipo escalar, y determine la proporción en que los ítems de una prueba miden una misma característica común.”

Dado lo anteriormente expuesto, no es más que un cálculo que se realiza para conocer la confiabilidad de las respuestas suministradas por la población estudiada, demostrando según la fórmula que:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * 1 - \frac{\sum S^2}{\sum S^2 t}$$

Donde:

K: Numero de ítems

S<sup>2</sup>: Varianza de los ítems

S<sup>2</sup>t: Varianza T Total de toda la Escuela

### Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad:

<u>Rasgos</u>	<u>Coeficiente Alfa</u>
Muy Alta	0.81 a 1.00
Alta	0.61 a 0.80
Moderada	0.41 a 0.60
Baja	0.24 a 0.40
Muy Baja	0.01 a 0.20

Ahora bien, utilizando los datos arrojados por el instrumento aplicado la formula quedaría de la siguiente manera:

K: 27 ítems

S<sup>2</sup>: 34,83

S<sup>2</sup>t: 248,81

$$\alpha = \alpha = \frac{27}{27-1} * 1 - \frac{34.83}{284.81} \longrightarrow \alpha = \mathbf{0.89}$$

Esto concluye, que la confiabilidad de la investigación es de 0.89, quedando en un margen muy alto de correspondencia entre las respuestas suministradas por los trabajadores, brindando confiabilidad del instrumento, es por esto que si se deseara aplicar el mismo en condiciones similares se obtendrán resultados equivalentes en un grado muy alto.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

#### **Presentación de Resultados**

El análisis de datos, se efectuó a fin de diagnosticar y obtener información real y concreta con la intención de alcanzar los objetivos planteados. Así mismo, se muestran evidencias de los resultados obtenidos a través del cuestionario.

La presentación de los resultados se hizo usando tablas, las cuales comprenden la frecuencia y los porcentajes correspondientes a cada uno de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a los trabajadores de la empresa de consumo masivo, ubicada en Valencia, Estado Carabobo, a través del estudio de una serie de dimensiones para diagnosticar el clima organizacional.

Adicionalmente se encuentra un análisis individual para cada dimensión según sea el caso, lo cual sustenta la problemática existente en dicha área de estudio. Los resultados del presente estudio brindaran un aporte tanto para la organización debido a que identifica sus problemáticas, sus fortalezas y debilidades, como para otras investigaciones en las cuales centren su interés por estudiar el clima en una determinada organización.

### **Dimensión: Rendimiento**

#### **Ítems:**

- 1.- El cumplimiento con eficiencia y eficacia de una jornada de trabajo ayuda a mejorar el rendimiento del departamento
- 2.- La organización implementa las ideas de mejora continua que generen beneficios en el área de trabajo.
- 3.- La falta de personal genera una sobrecarga en las actividades de los trabajadores.
- 4.- El incrementar las responsabilidades sería una razón suficiente para disminuir el nivel de eficiencia
- 5.- Los sistemas utilizados para control del área, son causante de déficit de la eficiencia del departamento

**TABLA N° 1. Dimensión Rendimiento**

<b>Ítems</b>	<b>Total. Acuerdo</b>		<b>Parc. Acuerdo</b>		<b>Ni en Acuerdo, Ni en Desacuerdo</b>		<b>Parc. Desacuerdo</b>		<b>Total. Desacuerdo</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>15</b>	<b>75%</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>2</b>	<b>12</b>	<b>60%</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>	<b>5</b>	<b>25%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>3</b>	<b>6</b>	<b>30%</b>	<b>7</b>	<b>35%</b>	<b>5</b>	<b>25%</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>4</b>	<b>5</b>	<b>25%</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>	<b>5</b>	<b>25%</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>
<b>5</b>	<b>7</b>	<b>35%</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>	<b>8</b>	<b>40%</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

**Fuente:** Instrumento de recolección de información aplicado a 20 trabajadores de una Empresa del sector de Consumo Masivo, ubicada en Valencia; por Díaz y Villasmil (2016)

## **Análisis e Interpretación**

En relación a la Dimensión de Rendimiento, en el ítem N° 1 que afirma que si **“Se cumple con eficiencia y eficacia una jornada de trabajo ayudando a mejorar el rendimiento del departamento”** en donde un setenta y cinco (75%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un diez por ciento (10%) está Parcialmente de acuerdo y un quince por ciento (15%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Respecto al ítem N° 2 se afirma que **“La organización implementa las ideas de mejora continua, que generen un beneficio en el área de trabajo”** en donde un sesenta (60%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un quince por ciento (15%) está Parcialmente de acuerdo y un veinticinco por ciento (25%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo.

En cuanto al ítem N° 3, se afirma que **“La falta de personal genera una sobrecarga en las actividades de los trabajadores”** en donde un treinta por ciento (30%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un treinta y cinco por ciento (35%) está Parcialmente de acuerdo, un veinticinco por ciento (25%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo y diez por ciento (10%) en parcialmente en desacuerdo.

En respuesta al ítem N° 4, sobre **“El incrementar las responsabilidades sería una razón suficiente para disminuir el nivel de eficiencia”** en donde un veinticinco por ciento (25%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un veinte por ciento (20%) está Parcialmente de acuerdo, un veinticinco por ciento (25%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo, un veinte por ciento (20%) en parcialmente en desacuerdo y un diez por ciento (10%) totalmente en desacuerdo.

Al respecto el ítem N° 5, afirma que **“Los sistemas utilizados para el control del área, son causantes de déficit de la eficiencia del departamento”** en donde un treinta y cinco por ciento (35%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un veinte por ciento (20%) está Parcialmente de acuerdo, un cuarenta por ciento (40%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo y un cinco por ciento (5%) en parcialmente en desacuerdo.

Ahora bien, se ha demostrado la presencia de la eficacia y eficiencia en los trabajadores, los cuales se enfocan mayoritariamente en las mejoras del rendimiento y de las áreas del departamento, a través de las ideas de mejora continua, pero a su vez destaca la falta de trabajadores lo que implica un aumento de las responsabilidades a realizar por cada uno generando un resultado parcial de que se conocen los factores por los cuales en determinado momento el departamento demuestra desmejoras.

Sin embargo, los resultados arrojaron que otro factor que genera déficit son los sistemas utilizados, en donde se presentan inconsistencias entre los datos que brinda cada uno.

Es por esto, que se resalta lo mencionado en la teoría de clima organizacional de Likert citado por Brunet (1999:30), la cual establece que “el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”.

Debido a que la organización no cuenta con el personal suficiente en alguno de los grupos para realizar las labores del día a día, unido a eso los sistemas utilizados para el control del área, para los despachos y las recepciones de mercancía, no se encuentran acorde todos los datos que suministra cada uno, generando confusión y resultados erróneos al momento de una auditoría. Esto crea una percepción equivocada para la organización determinando que el comportamiento no es de carácter personal del trabajador, sino por las condiciones en que se encuentran.

En consecuencia, todo ello proporciona una percepción a todo aquel trabajador que se encuentre en otras áreas, de no querer una rotación hacia ese departamento y en cuanto a su personal crea una problemática al momento de que quiera solicitar cambio a otro departamento, simplemente por encontrarse estancado personalmente realizando una actividad o por la responsabilidad que implica tener un cargo dentro de este departamento.

### **Dimensión: Toma de Decisiones**

#### **Ítems:**

- 6.- Le brindan la oportunidad de resolución de problemas que se presentan en el área, teniendo la opción de ser autónomos.
- 7.- Conoce las acciones a seguir ante una situación en la que se requiera de su intervención.
- 8.- A faltado decisiones concretas para regular y mantener el inventario en los turnos nocturnos.
- 9.- Hay un compromiso para la realización de ideas de mejora continua.

**TABLA N° 2. Dimensión Toma de Decisiones**

Ítems	Total. Acuerdo		Parc. Acuerdo		Ni en Acuerdo, Ni en Desacuerdo		Parc. Desacuerdo		Total. Desacuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6	4	20%	4	20%	4	20%	4	20%	4	20%
7	4	20%	9	45%	7	35%	0	0%	0	0%
8	5	25%	6	30%	7	35%	2	10%	0	0%
9	4	20%	6	30%	6	30%	2	10%	2	10%

**Fuente:** Instrumento de recolección de información aplicado a 20 trabajadores de una Empresa del sector de Consumo Masivo, ubicada en Valencia; por Díaz y Villasmil (2016)

### **Análisis e Interpretación**

En relación a la Dimensión de Toma de Decisiones, en el ítem N° 6 que afirma que si **“Le brindan la oportunidad de resolución de problemas que se presentan en el área, teniendo la opción de ser autónomos”** en donde un veinte por ciento (20%) opina estar Totalmente de Acuerdo, veinte por ciento (20%) está Parcialmente de acuerdo, veinte por ciento (20%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo, también un veinte por ciento (20%) parcialmente en desacuerdo y por ultimo veinte por ciento (20%) está totalmente en desacuerdo.

Respecto al ítem N° 7 se afirma que **“Conoce las acciones a seguir ante una situación en la que se requiera de su intervención”** en donde veinte por ciento (20%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un cuarenta y cinco por ciento (45%)

está Parcialmente de acuerdo y un treinta y cinco por ciento (35%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo.

En cuanto al ítem N° 8, en donde se afirma que **“Han faltado decisiones concretas para regular y mantener el inventario en los turnos nocturnos”** en donde un veinticinco por ciento (25%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un treinta por ciento (30%) está Parcialmente de acuerdo, un treinta y cinco por ciento (35%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo y diez por ciento (10%) en parcialmente en desacuerdo.

En respuesta al ítem N° 9, sobre **“Hay un compromiso para la realización de ideas de mejora continua”** en donde un veinte por ciento (20%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un treinta por ciento (30%) está Parcialmente de acuerdo, un treinta por ciento (30%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo, un diez por ciento (10%) en parcialmente en desacuerdo y un diez por ciento (10%) totalmente en desacuerdo

Por lo tanto, en la dimensión de Toma de decisiones cabe destacar que debido a las diferentes situaciones que se les han presentado los trabajadores han reconocido que presentan un alto conocimiento de las acciones a seguir ante cualquier problemática en la cual se vea involucrada su participación, acotando que han manejado un margen de ensayo y error que le ha generado buenos resultados.

Aun así, se observa a través de los resultados como hay ciertas dificultades presentes al momento de decidir cómo mantener los inventarios en el turno nocturno y que por más que se comprometan con la realización de mejora

continua no ha habido una estrategia que aborde esta problemática que se encuentra aún latente en la organización.

Sin embargo, esta el planteamiento desarrollado por Elton Mayo (1930), en el que hace énfasis en las personas y estudia a la organización como a un grupo de personas, además se inspira en sistemas de psicología donde existe una delegación plena de autoridad, de manera tal que proporciona autonomía al trabajador y confianza, también se enfoca en las relaciones humanas entre los empleados y existe una dinámica grupal e interpersonal.

De acuerdo a lo expresado por Elton Mayo, la organización se ha encargado de brindar una plena confianza en sus trabajadores debido a la clase de información que maneja y la responsabilidad que recae sobre él, de mantener los datos de inventario de las recepciones y despachos realizados en la organización, pero esto no ha bastado para que el departamento deje de presentar fallas pues aunque existe la confianza y la experiencia, no obstante ha faltado tomar decisiones con respecto a mantener el área ordenada y controlada, por más que se mantenga las ideas de mejora continua no ha dado resultado respecto a esto y se sigue presentando la falla.

En efecto, por más que el trabajador resalte su autonomía y dominio sobre el área, no ha sido suficiente pues la organización debe considerar que departamento que no se encuentra en las condiciones para dejarse llevar por sí solo, es por esto se hace necesaria la intervención de los otros departamentos para brindar apoyo.

### **Dimensión: Motivación**

#### **Ítems:**

- 10.- El trabajador percibe la remuneración indiferentemente que esté de acuerdo o no con el monto
- 11.- La organización considera a sus trabajadores como una opción para un posible ascenso dentro del departamento.
- 12.- La empresa brinda oportunidades de formación para desarrollarse en un futuro en otro cargo que requieran de mayor conocimiento.
- 13.- Un reconocimiento sería considerado una valoración y una motivación a sus trabajadores.
- 14.- La recompensa brindada por la empresa podría ser mejorada y ajustada en virtud a otros beneficios que reciben los demás trabajadores.
- 15.- El cumplimiento de las metas es considerado una motivación y una recompensa a su trabajo realizado.

**TABLA N° 3. Dimensión Motivación**

Ítems	Total. Acuerdo		Parc. Acuerdo		Ni en Acuerdo, Ni en Desacuerdo		Parc. Desacuerdo		Total. Desacuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>10</b>	7	35%	4	20%	2	10%	3	15%	4	20%
<b>11</b>	5	25%	5	25%	3	15%	6	30%	1	5%
<b>12</b>	4	20%	7	35%	4	20%	3	15%	2	10%
<b>13</b>	13	65%	3	15%	4	20%	0	0%	0	0%
<b>14</b>	6	30%	6	30%	6	30%	1	5%	1	5%
<b>15</b>	2	10%	5	35%	11	55%	1	5%	1	5%

**Fuente:** Instrumento de recolección de información aplicado a 20 trabajadores de una Empresa del sector de Consumo Masivo, ubicada en Valencia; por Díaz y Villasmil (2016)

## **Análisis e Interpretación**

En relación a la Dimensión de Motivación, en el ítem N° 10 que afirma que si **“El trabajador percibe la remuneración indiferentemente que esté de acuerdo o no con el monto”** en donde un treinta y cinco por ciento (35%) opina estar Totalmente de Acuerdo, veinte por ciento (20%) está Parcialmente de acuerdo, diez por ciento (10%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo, también un quince por ciento (15%) parcialmente en desacuerdo y por ultimo veinte por ciento (20%) está totalmente en desacuerdo.

Respecto al ítem N° 11 se afirma que **“La organización considera a sus trabajadores como una opción para un posible ascenso dentro del departamento”** en donde veinticinco por ciento (25%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un veinticinco por ciento (25%) está Parcialmente de acuerdo, un quince por ciento (15%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo, también un treinta por ciento (30%) parcialmente en desacuerdo y por ultimo cinco por ciento (5%) está totalmente en desacuerdo.

En cuanto al ítem N° 12, en donde se afirma que **“La empresa brinda oportunidades de formación para desarrollarse en un futuro en otro cargo que requieran de mayor conocimiento”** en donde un veinticinco por ciento (25%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un treinta por ciento (30%) está Parcialmente de acuerdo, un treinta y cinco por ciento (35%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo y diez por ciento (10%) en parcialmente en desacuerdo.

En respuesta al ítem N° 13, sobre **“Un reconocimiento sería considerado una valoración y una motivación a sus trabajadores”** en donde un veinte por ciento

(20%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un treinta por ciento (30%) está Parcialmente de acuerdo, un treinta por ciento (30%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo, un diez por ciento (10%) en parcialmente en desacuerdo y un diez por ciento (10%) totalmente en desacuerdo.

En respuesta al ítem N° 14, sobre **“La recompensa brindada por la empresa podría ser mejorada y ajustada en virtud a otros beneficios que reciben los demás trabajadores”** en donde un veinte por ciento (20%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un treinta por ciento (30%) está Parcialmente de acuerdo, un treinta por ciento (30%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo, un diez por ciento (10%) en parcialmente en desacuerdo y un diez por ciento (10%) totalmente en desacuerdo.

En respuesta al ítem N° 15, sobre **“El cumplimiento de las metas es considerado una motivación y una recompensa a su trabajo realizado”** en donde un veinte por ciento (20%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un treinta por ciento (30%) está Parcialmente de acuerdo, un treinta por ciento (30%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo, un diez por ciento (10%) en parcialmente en desacuerdo y un diez por ciento (10%) totalmente en desacuerdo.

En base a las respuestas anteriores, suministradas en la Dimensión de Motivación, se observa como predomina por parte de los trabajadores el querer un reconocimiento por la valoración de su trabajo, determinando que por más que cumplan con las metas establecidas y la empresa le brinde oportunidades de formación no son razón suficiente para que el trabajador considere que la remuneración percibida es satisfactoria para ellos.

Por consiguiente, un trabajador percibe que no es una opción motivante el aspirar a un ascenso dentro del mismo departamento, debido a que la recompensa brindada por la organización no es lo suficientemente buena como para ser evaluada o considerada por el trabajador.

Si estos resultados son comparados con el planteamiento citado por Dalton, Hoyle y Watts (2006), donde la teoría de las necesidades propuesta por Maslow quiso demostrar que toda necesidad sentida ejerce motivación y una vez atendida deja de hacerlo, es por ello que realizó una jerarquía de necesidades en donde se demuestra a través de cinco niveles necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, estimación y autorrealización

A pesar de que, el planteamiento de Maslow tiene su propósito se puede evidenciar que aunque exista la necesidad hay otros factores determinantes que son considerados por los trabajadores de la organización, es decir, que se necesita más que una propuesta para que el trabajador acepte una posibilidad de ascenso, pues por más que brinda experiencia y un aumento en la remuneración, no se compara con la tranquilidad y con la adaptabilidad que ya tiene en el puesto de trabajo.

Es por ello, que se genera indiferenciación entre ellos afectando el desempeño de todo el departamento, aparte se estima que esto requiere no solo de una recompensa sino de un reconocimiento siendo esto una necesidad personal, hacia la autorrealización propia que le aumente las ganas de cumplir con las metas no solo como un requerimiento sino como un objetivo voluntario para ser realizado por los trabajadores.

Pero esto no quiere decir, que Maslow estaba equivocado porque un trabajador nunca se niega a una propuesta de mejora salarial, pues considera que el ver una bonificación quiere que sea medido por su desempeño y trabajo realizado por individual y no por equipo, debido a que esto afectara al que si se quiere destacar en sus labores, no solo cumpliendo con las metas, con las responsabilidades del día a día, sino involucrándose más en el proceso brindando aportes continuos en cuanto a las mejoras.

En conclusión, la motivación que brinda la organización hacia ese departamento no es la más adecuada y no la hace atractiva, porque en vez de hacer un reclutamiento externo colocando a alguien que va a requerir de adiestramiento y no va a poseer la experiencia necesaria, lo ideal es que se realice un reclutamiento interno evaluando cuales serían las mejores opciones a considerar y los candidatos a idóneos para ocupar los puestos.

### **Dimensión: Competencias**

#### **Ítems:**

16.- El ser un equipo joven le permite ser competente ante cualquier reto o meta que se proponga la organización.

17.- Habría que reestructurar los indicadores a cumplir de acuerdo a cada rol a desempeñar por los trabajadores.

18.- Se considera un capital valioso que brinda efectividad para la organización.

19.- Las actividades que le asignan poseen un grado de dificultad con respecto a los otros operadores.

20.- Existe eficiencia por grupo que genere competencia entre ellos o mejoras para el departamento.

**TABLA N° 4. Dimensión Competencias**

Ítems	Total. Acuerdo		Parc. Acuerdo		Ni en Acuerdo, Ni en Desacuerdo		Parc. Desacuerdo		Total. Desacuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>16</b>	4	20%	3	15%	7	35%	5	25%	1	5%
<b>17</b>	4	20%	5	25%	7	35%	4	20%	0	0%
<b>18</b>	5	25%	7	35%	3	15%	5	25%	0	0%
<b>19</b>	7	35%	4	20%	5	25%	0	0%	4	20%
<b>20</b>	7	35%	5	25%	5	25%	3	15%	0	0%

**Fuente:** Instrumento de recolección de información aplicado a 20 trabajadores de una Empresa del sector de Consumo Masivo, ubicada en Valencia; por Díaz y Villasmil (2016)

### **Análisis e Interpretación**

En relación a la Dimensión de Competencia, en el ítem N° 16 que afirma que si **“El ser un equipo joven le permite ser competente ante cualquier reto o meta que se proponga la organización”** en donde un veinte por ciento (20%) opina estar Totalmente de Acuerdo, quince por ciento (15%) está Parcialmente de acuerdo, un treinta y cinco por ciento (35%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo, también un veinticinco por ciento (25%) parcialmente en desacuerdo y por ultimo cinco por ciento (5%) está totalmente en desacuerdo.

Respecto al ítem N° 17 se afirma que **“Habría que reestructurar los indicadores a cumplir de acuerdo a cada rol a desempeñar por los trabajadores”** en donde veinte por ciento (20%) opina estar Totalmente de

Acuerdo, un veinticinco por ciento (25%) está Parcialmente de acuerdo, un treinta y cinco por ciento (35%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo y también un veinte por ciento (20%) parcialmente en desacuerdo.

En cuanto al ítem N° 18, en donde se afirma que **“Se considera un capital valioso que brinda efectividad para la organización”** en donde un veinticinco por ciento (25%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un treinta y cinco por ciento (35%) está Parcialmente de acuerdo, un treinta y cinco por ciento (35%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo y diez por ciento (10%) en parcialmente en desacuerdo.

En respuesta al ítem N° 19, sobre **“Las actividades que le asignan poseen un grado de dificultad con respecto a los otros operadores”** en donde un treinta y cinco por ciento (35%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un veinte por ciento (20%) está Parcialmente de acuerdo, un veinticinco por ciento (25%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo y un veinte por ciento (20%) en totalmente en desacuerdo.

En respuesta al ítem N° 20, sobre **“Existe eficiencia por grupo que genere competencia entre ellos o mejoras para el departamento”** en donde un treinta y cinco por ciento (35%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un veinticinco por ciento (25%) está Parcialmente de acuerdo, un veinticinco por ciento (25%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo y un quince por ciento (15%) en parcialmente en desacuerdo.

Respecto a los valores mostrados anteriormente en base a la dimensión de Competencias, afirman que el ser un equipo joven permite asumir retos y metas dando los resultados esperados por la organización, convirtiéndolo en un recurso

valioso para ella y demostrando que existe eficiencia en lo que se proponen a realizar.

No obstante, habría que reestructurar los indicadores a cumplir por cada trabajador ya que las actividades que se le asignan poseen un grado de dificultad en relación con otros operadores.

Para apoyar, esta dimensión se encuentra la opinión de Chiavenato (2004: 359), en la cual menciona que “el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados y constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

En virtud de ello, y en relación con los resultados proporcionados se puede evidenciar como el capital humano está dispuesto a enfrentar cualquier reto y conocer las posibles estrategias para solventar diferentes situaciones y cumplir los objetivos, pero Palaci (2005), plantea que el desempeño laboral:

“Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional”. (pág. 155)

Por consiguiente, no solo se busca cumplir con el departamento sino también generar aportes y beneficios para la organización en donde se destaque el desempeño de cada departamento brindando eficiencia organizacional y

oportunidades de crecimiento para ser una organización destacada, entre las demás que se encuentran en su mismo ramo de comercialización.

### **Dimensión: Liderazgo**

#### **Ítems:**

21.- Los roles superiores influyen en el desempeño de los trabajadores durante su jornada.

22.- Un personal que ya posee la experiencia podría ser considerado para ejercer dominio entre el personal de los grupos.

23.- Hay manejo de información entre los integrantes del departamento desde el operador, supervisor, coordinador y jefe.

**TABLA N° 5. Dimensión Liderazgo**

Items	Total. Acuerdo		Parc. Acuerdo		Ni en Acuerdo, Ni en Desacuerdo		Parc. Desacuerdo		Total. Desacuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>21</b>	5	25%	7	35%	6	30%	1	5%	1	5%
<b>22</b>	4	20%	8	40%	7	35%	1	5%	0	0%
<b>23</b>	9	45%	6	30%	2	10%	3	15%	0	0%

**Fuente:** Instrumento de recolección de información aplicado a 20 trabajadores de una Empresa del sector de Consumo Masivo, ubicada en Valencia; por Díaz y Villasmil (2016)

### **Análisis e Interpretación**

En relación a la Dimensión de Liderazgo, en el ítem N° 21 que afirma que si **“Los roles superiores influyen en el desempeño de los trabajadores durante su jornada”** en donde un veinticinco por ciento (25%) opina estar Totalmente de Acuerdo, treinta y cinco por ciento (35%) está Parcialmente de acuerdo, un treinta por ciento (30%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo, también un cinco por ciento (5%) parcialmente en desacuerdo y por ultimo cinco por ciento (5%) está totalmente en desacuerdo.

Respecto al ítem N° 22 se afirma que **“Un personal que ya posee la experiencia podría ser considerado para ejercer dominio entre el personal de los grupos”** en donde veinte por ciento (20%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un cuarenta por ciento (40%) está Parcialmente de acuerdo, un treinta y cinco por ciento (35%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo y también un cinco por ciento (5%) parcialmente en desacuerdo.

En cuanto al ítem N° 23, en donde se afirma que **“Hay manejo de información entre los integrantes del departamento desde el operador, supervisor, coordinador y jefe”** en donde un cuarenta y cinco por ciento (45%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un treinta por ciento (30%) está Parcialmente de acuerdo, un diez por ciento (10%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo y un quince por ciento (15%) en parcialmente en desacuerdo.

Se evidencia en los resultados de la dimensión de liderazgo, que los empleados manejan la misma información entre los integrantes del departamento que son los operadores, supervisor, coordinador y jefe, acotando que este personal ya posee la suficiente experiencia como para que cada grupo debiera tener un trabajador

resaltante que sepa brindar soluciones y pueda encargarse de las situaciones que se puedan presentar.

Ahora bien, se tiene la opinión de Campbell (1970) en la que expresa que el clima organizacional “Se basa en un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo en el que la organización se enfrenta a sus miembros y a su entorno”. Esto quiere decir que, si se posee la experiencia suficiente para resaltar entre su grupo puede ser un trabajador capaz de enfrentarse ante los miembros de su departamento así como también ante su entorno laboral.

Pero también se encuentra Ekvall (1983), quien dice que “Es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización, se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización”. Esto enmarca un poco más los resultados debido a que se cumple una relación entre los cargos del departamento, pero hay ciertas actitudes y conductas que conllevan al irrespeto hacia los que ocupan el cargo de supervisor.

De esta manera, se puede evidenciar que si se lograra una vacante en este cargo no sería considerado por los operadores, ya que se vuelve vulnerable ante todos los miembros de la organización, teniendo que repetir la falla de contratar a alguien sin experiencia y que no se logre la aceptación por parte de los miembros del departamento.

### **Dimensión: Cultura Organizacional**

#### **Ítems:**

- 24.- El aporte de ideas de mejora continua generaría un compromiso de mantener ese aporte activo por el bien común de todos los trabajadores
- 25.- Cumple con las indicaciones de protección personal para el ingreso a Planta.
- 26.- Los equipos de trabajo suministrados por la organización son considerados una desventaja en el desempeño de las actividades a realizar.
- 27.- Se cumple con normativa para la entrega de turno en donde se especifique lo que se hizo y que quedo pendiente por realizar.

**TABLA N° 6. Dimensión Cultura Organizacional**

Items	Total. Acuerdo		Parc. Acuerdo		Ni en Acuerdo, Ni en Desacuerdo		Parc. Desacuerdo		Total. Desacuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>24</b>	5	25%	10	50%	4	20%	1	5%	0	0%
<b>25</b>	3	15%	7	35%	8	40%	1	5%	1	5%
<b>26</b>	1	5%	7	35%	5	25%	5	25%	2	10%
<b>27</b>	1	5%	1	5%	7	35%	3	15%	8	40%

**Fuente:** Instrumento de recolección de información aplicado a 20 trabajadores de una Empresa del sector de Consumo Masivo, ubicada en Valencia; por Díaz y Villasmil (2016)

### **Análisis e Interpretación**

En relación a la Dimensión de Cultura Organizacional, en el ítem N° 24 que afirma que si **“El aporte de ideas de mejora continua generaría un**

**compromiso de mantener ese aporte activo por el bien común de todos los trabajadores”** en donde un veinticinco por ciento (25%) opina estar Totalmente de Acuerdo, cincuenta por ciento (50%) está Parcialmente de acuerdo, un veinte por ciento (20%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo y también un cinco por ciento (5%) parcialmente en desacuerdo.

Respecto al ítem N° 25 se afirma que **“Habría que reestructurar los indicadores a cumplir de acuerdo a cada rol a desempeñar por los trabajadores”** en donde quince por ciento (15%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un treinta y cinco por ciento (35%) está Parcialmente de acuerdo, un cuarenta por ciento (40%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo, también un cinco por ciento (5%) parcialmente en desacuerdo y por ultimo un cinco por ciento (5%) en totalmente en desacuerdo.

En cuanto al ítems N° 26, en donde se afirma que **“Se considera un capital valioso que brinda efectividad para la organización”** en donde un cinco por ciento (5%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un treinta y cinco por ciento (35%) está Parcialmente de acuerdo, un veinticinco por ciento (25%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo, un veinticinco por ciento (25%) en parcialmente en desacuerdo y también un diez por ciento (10%) en totalmente en desacuerdo.

En respuesta al ítem N° 27, sobre **“Las actividades que le asignan poseen un grado de dificultad con respecto a los otros operadores”** en donde un cinco por ciento (5%) opina estar Totalmente de Acuerdo, un cinco por ciento (5%) está Parcialmente de acuerdo, un treinta y cinco por ciento (35%) está ni en acuerdo ni en desacuerdo, un quince por ciento (15%) parcialmente en desacuerdo y un cuarenta por ciento (40%) está totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados anteriores que hacen referencia a la dimensión de Cultura Organizacional demuestran que los trabajadores de la organización tienen conocimiento de que debe cumplir con una entrega de turno en donde se detalle lo que se realizó y lo que queda pendiente, pero hay ciertos factores que brindan negatividad en el departamento ya que los equipos que se encuentran en el área no están en las mejores condiciones generando retrasos y fallas. Otra causa que desmejora al departamento es que el personal no cumple con las indicaciones de protección personal.

Sin embargo, las ideas de mejora continua pasan a ser un complemento que los mantiene en armonía y en conexión con los demás puestos de trabajo, ya que es una estrategia establecida por la organización y su cumplimiento es obligatorio por lo tanto aplica para todos los miembros que trabajan ella.

Para complementar el análisis se tiene la definición de Robbins (2004:525), la cual expresa que la cultura organizacional se refiere a “un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de otra. Distingue diversas formas de transmitir la cultura como historias o anécdotas, rituales, símbolos materiales y el lenguaje que expresan los valores e ideologías gerenciales”. En efecto, se conoce que toda organización se maneja por normativas, reglamentos y formatos que la definen, y esta empresa no es la excepción ya que mantiene su cumplimiento de mejora continua, de reglamento de equipos de protección personal y normativas para que se cumpla una entrega de turno, sin embargo esta no se lleva de manera satisfactoria en el departamento.

Es por esto, que Chiavenato (2003), expone que la cultura organizacional es:

La manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera cómo funciona y trabaja una organización. (p.144).

En concordancia con los resultados obtenidos, Chiavenato ofrece una mejor explicación demostrando que el tiempo que llevan en el puesto de trabajo le brinda la suficiente confianza para ocasionar esos comportamientos, ya que se origina una creencia en el trabajador de conocer las condiciones en las que se encuentra, mostrando así las intenciones de realizar las actividades no tanto para beneficio de la organización sino también para generar una influencia en los demás que permita destacarse del resto.

En consecuencia, para que se genere un buen clima depende en parte de la cultura organizacional que esta maneje, debido a que se involucran varios factores impulsados por la satisfacción de las necesidades personales y enfrentados a las condiciones del entorno. Es por esto que, se requiere elevar la motivación y los valores morales a todos sus miembros.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones.**

Luego de analizar la información recolectada a través del instrumento se pudo determinar que:

Entre las debilidades encontradas se tiene la falta de comunicación por parte del personal de cierto grupo para la entrega de turno, la desmotivación del personal de no querer ocupar cargos altos debido al irrespeto que se ha creado hacia ellos, no se observó ninguna decisión concreta ni idea de mejora para mantener un control del área que no repercuta en el departamento, ausencia de valoración del trabajo desempeñado en la organización por cada empleado, además en el departamento se evidencia como el personal no se interesa por ser considerado competente para resolver algunas situaciones, adicional a eso no cumplen con las ideas de mejora continua porque a veces la organización no toma en cuenta las opiniones ofrecidas por los trabajadores.

Ahora bien, entre las fortalezas presentes se encontró que el departamento posee un equipo joven para enfrentarse ante cualquier situación, ya que han aprendido de los errores cometidos por eso cuentan con el suficiente conocimiento para solucionar las problemáticas que puedan surgir y además de eso en el mejor tiempo posible. En cuanto a la motivación del departamento se mantiene fiel a la organización cumpliendo con todas las actividades planteadas y las que surjan durante la jornada; actualmente se encuentra una persona capacitada para cumplir como un buen líder de departamento, debido al conocimiento que posee y la

experiencia que ha venido adquiriendo escalando puestos poco a poco y en tiempo determinado.

Por consiguiente, se cumplió con la identificación de las debilidades y fortalezas observadas en el departamento de operaciones, dando respuesta a uno de los objetivos planteados. En virtud de ello, se pudo constatar que las debilidades encontradas son mayores en términos de números respecto a las fortalezas y esto obedece a que los trabajadores anteriormente, tuvieron dos jefes de operaciones, que no supieron ser competentes para el cargo y que no supieron utilizar el tiempo para lograr ser eficientes y eficaces durante el desempeño de sus funciones.

De igual manera, se logró determinar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en el departamento de operaciones, entre los cuales destacan los siguientes: el comportamiento asumido o adoptado por los miembros del departamento, condiciones de incertidumbre y de supervivencia ante cualquier situación inesperada, fallas de los sistemas, falla de los equipos que se encuentran en el área, la ausencia del personal necesario para cubrir los puestos y las vacantes abiertas, lo que genera una sobrecarga de tareas y funciones para los que se encuentran disponibles, aumentando las responsabilidades y disminuyendo además el rendimiento y el interés de cumplir con sus labores.

En líneas generales, se puede deducir que la organización no asume la importancia que requiere la existencia de la problemática y de las situaciones identificadas que como se ha demostrado afectan notoriamente el desempeño laboral de sus trabajadores, y de esta manera impidiendo a la organización la oportunidad de crecimiento y mejora continua de sus procesos para hacerlos mucho más eficientes.

Por ende, las recomendaciones necesarias para lograr un clima organizacional favorable, de acuerdo a lo estudiado en el presente trabajo son: brindar incentivos que generen un incremento del desempeño, siendo esencial el ingreso de nuevos trabajadores para las vacantes existentes, mejorar las condiciones del área de trabajo que incluya equipos, herramientas y sistemas más eficientes que faciliten los procesos, crear la posibilidad de que sea reconocido el desempeño y el trabajo realizado brindándole a los trabajadores destacarse en sus labores de manera individual, para motivarlo a la persecución de las metas tanto personales como organizacionales.

Sumándose a estas recomendaciones, también se sugiere cumplir el uso de equipos de protección personal, dándoles un uso adecuado y volverlo una costumbre para todos por igual, mas no usarlos solo por obtener un reconocimiento. Y por último pero no menos importante, retomar y mantener el respeto hacia los supervisores, donde el operador pueda contar con su confianza para crear e implantar nuevas estrategias que le permitan trabajar en armonía y en equipo y de esta manera elevar su rendimiento y desempeño.

## Referencias bibliográficas

- ✓ Aguirre, Iván (2013). **Teoría de Relaciones Humanas**. Consultado en Mayo 2015. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>.
- ✓ Albarrán, Alba y De Freitas Graciela (2009) **Clima Organizacional y su impacto en el ausentismo laboral en una empresa autopartista**. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- ✓ Alecio, Alexandra y Mendoza, Sarangelica (2009) **El Clima Organizacional como factor determinante en la satisfacción del personal del área administrativa en una constructora ubicada en Maracay, Estado Aragua**. Universidad de Carabobo. Barbula
- ✓ Brunet, Luc (1983). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México.
- ✓ Brunet, Luc (1999). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. Editorial Trillas. México.
- ✓ Brunet, Luc (2004). **El Clima de Trabajo en las organizaciones**. Editorial Trillas. México.
- ✓ Chiang María, Martín María y Núñez Antonio (2010). **Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral**. Editorial Universidad Comillas. Madrid.
- ✓ Chiavenato, Idalberto (1999). **Administración de Recursos Humanos**. McGraw-Hill Interamericana. México.
- ✓ Chiavenato, Idalberto (2003). **Administración de Recursos Humanos**. McGraw-Hill. México.

- ✓ Chiavenato, Idalberto (2004). **Gestión del Talento Humano**. McGraw-Hill. Colombia.
- ✓ Dalton Marie, Hoyle Dawn y Watts Marie (2006). **Relaciones Humanas**. Editorial Thomson. México.
- ✓ Delgado Yamile, Colombo Leyda y Orfila Rosmel (2002). **Conduciendo la Investigación**. Editorial Comala. Caracas.
- ✓ Gan Federico y Berbel Gaspar (2011). **Manual de Recursos Humanos**. Editorial UOC. Barcelona.
- ✓ Goncalves, Alexis (1997). **Dimensiones del Clima Organizacional Sociedad Latinoamericana para la Calidad**. Consultado en Mayo 2015. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- ✓ Gruber Kelly y Febres Oscar (2013). **El Clima Organizacional en Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), División de Fiscalización Región Guayana**. Universidad Nacional Experimental de Guayana. Venezuela.
- ✓ Icart Teresa, Gallego Carmen y Segura Anna (2006). **Elaboración y Presentación de un Proyecto de Investigación y una Tesina**. Editorial Salut Pública. España.
- ✓ Malhotra, Naresh (2004). **Investigación de Mercados**. Editorial Pearson Educación México.
- ✓ Palaci, F (2005). **Psicología de la Organización**. Editorial Pearson Prentice Hall. España.
- ✓ Quintana, Amelia (2013). **Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional**. Consultado Junio 2015. Disponible en: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/>

- ✓ Reyes, Agustín (1994). **Administración Moderna**. Editorial LIMUSA. México.
- ✓ Robbins, Stephen (1999). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice Hall, Pearson Educación. México.
- ✓ Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Pearson Educación. México.
- ✓ Rodríguez Darío (1999). **Diagnóstico Organizacional**. Editorial Alfaomega grupo S.A, México.
- ✓ Rodríguez, María (2012). **Representaciones de las Mujeres Políticas en la Prensa**. Editorial Deusto Digital. Bilbao.
- ✓ Silva María y Brain María (2006). **Validez y Confiabilidad del Estudio Socioeconómico**. Editorial D.R. México.
- ✓ Toro Josefina y Hurtado Iván (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Editorial CEC,SA. Caracas.
- ✓ Zapata, Oscar (2005). **Herramientas para Elaborar Tesis e Investigaciones Socioeducativas**. Editorial Pax. México.

## **Anexos**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



### Emisión de juicio experto

Yo, Juan O. Jordán Portador de la cedula de identidad  
N° J2902876, docente activo de la Escuela de Relaciones Industriales,  
adscrito a la Cátedra de \_\_\_\_\_, por medio de la  
presente hago constar que he examinado el instrumento de recolección de datos  
presentado por las Brs. Díaz Fabiola, C.I 19.481.646 Y Villasmil Dilmaris, C.I  
19.666.434, cuyo fin consiste en recabar información para el desarrollo de su trabajo  
de grado titulado **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA  
DEL SECTOR DE CONSUMO MASIVO, UBIADA EN VALENCIA  
ESTADO CARABOBO.**

Luego de haber examinado la estructura y contenido de dicho instrumento, he  
encontrado que tiene la claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas, por lo que  
a mi juicio, lo catalogo como instrumento válido, luego de realizarse las  
modificaciones que hayan sido señaladas.

Sin otro asunto particular al cual hacer referencia, queda de ustedes.

Atentamente  
Juan O. Jordán

Barbula, Febrero de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



**Emisión de juicio experto**

Yo, Anderson Hernández Portador de la cedula de identidad N° 16947698, docente activo de la Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de Auditoría de RI, por medio de la presente hago constar que he examinado el instrumento de recolección de datos presentado por las Brs. Díaz Fabiola, C.I 19.481.646 Y Villasmil Dilmaris, C.I 19.666.434, cuyo fin consiste en recabar información para el desarrollo de su trabajo de grado titulado **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

Luego de haber examinado la estructura y contenido de dicho instrumento, he encontrado que tiene la claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas, por lo que a mi juicio, lo catalogo como instrumento válido, luego de realizarse las modificaciones que hayan sido señaladas.

Sin otro asunto particular al cual hacer referencia, queda de ustedes.

Atemamente

0414-4130904

**Bárbula, Febrero de 2016**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



### Emisión de juicio experto

Yo, Gloria Escante Portador de la cedula de identidad  
N° 12902856, docente activo, adscrito a la Cátedra de  
ORGANIZACIÓN, por medio de la presente hago  
constar que he examinado el instrumento de recolección de datos presentado por las  
Brs. Díaz Fabiola, C.I 19.481.646 Y Villasmil Dilmaris, C.I 19.666.434, cuyo fin  
consiste en recabar información para el desarrollo de su trabajo de grado titulado  
**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

Luego de haber examinado la estructura y contenido de dicho instrumento, he  
encontrado que tiene la claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas, por lo que  
a mi juicio, lo catalogo como instrumento válido, luego de realizarse las  
modificaciones que hayan sido señaladas.

Sin otro asunto particular al cual hacer referencia, queda de ustedes.

Atentamente

Gloria Escante

**Bárbula, Febrero de 2016**